

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
العنوان:

دور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق التميز
التنافسي للمؤسسات الاقتصادية – دراسة استطلاعية
لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية

إشراف: أ.د. الحاج مداح عرايبي

من إعداد: كنزة بن غالية

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. أحمد مصنوعة	أستاذ محاضر – أ.	جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف	رئيساً
أ.د. الحاج مداح عرايبي	أستاذ	جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف	مشرفاً ومقرراً
د. أحمد بن يوسف	أستاذ محاضر – أ.	جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف	عضواً
د. سهام طرشاني	أستاذة محاضرة – أ.	جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف	عضواً
د. محمد السعيد جوال	أستاذ محاضر – أ.	جامعة زيان عاشور بالجلفة	عضواً
د. عبد الله بن هو	أستاذ محاضر – أ.	جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم	عضواً

التشكرات

شكر وتقدير

إن الحمد لله نستعينه ونستغفره ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، من يهدي الله فلا مضل له ومن يضل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأشهد أن محمداً عبده ورسوله.

((أما بعد...))

بعد شكر الله عز وجل والثناء عليه

يشرفنا أن تقدم بالشكر الجزيل والتقدير الخالص، لكل من مد لنا يد المساعدة وساهم معنا في تذليل ما واجهتنا من صعوبات. ونخص بالذكر:

أ.د. الحاج مداح عرايبي الذي اشرف على هذا العمل وأحاطه بالرعاية والاهتمام. جزاه الله عنا كل خير وحفظه الله.

أ.د. محمد فلاق رئيس لجنة التكوين رعاه الله... على متابعته الطيبة لهذا العمل.

كل الشكر لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف والساهرين عليها من مديرها الى ابسط عامل.

كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة وإثراء هذه الأطروحة

جزاهم الله عنا كل خير.

ملخص الأطروحة

المخلص:

هدفت الدراسة الى معرفة دور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، ومعرفة مدى امكانية المؤسسات الجزائرية لامتلاك الكفاءة الاستراتيجية لتحسين وضعيتها التنافسية، حيث قمنا بدراسة ميدانية استهدفت 08 مؤسسات اقتصادية، وتوزيع 148 استبانة على هذه المؤسسات، وتحليلها احصائيا باستخدام برنامج SPSS. ومن أجل الاستفادة أكثر والتعمق في الدراسة التطبيقية واستكمالاً لدراستنا الاحصائية وبالاعتماد على التقارير الخاصة بالمؤسسات، قمنا بدراسة أي المؤسسات محل الدراسة تتوفر فيها شروط وامكانيات امتلاك الكفاءة الاستراتيجية وقادرة على تحقيق التميز التنافسي في بيئتها.

خلصنا الى ان:

- الكفاءات الاستراتيجية تعبر عن مزيج المهارات والتقنيات التي تملكها المؤسسة والتي تقدم قيمة للعملاء. كما تسمح للمؤسسة بإمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق وتقدم مساهمة كبيرة في الفوائد المتصورة للعملاء من المنتج النهائي بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها. ولكي تحقق الكفاءة الاستراتيجية التميز التنافسي للمؤسسات يجب ان تتوفر على اربعة خصائص اساسية وهي: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الديمومة وعدم الاستبدال. وبالتالي ينشأ التباين في أداء المؤسسات بسبب الاختلاف في امكانية تحديد كفاءاتها الاستراتيجية وطريقة تمييزها وتنميتها وتطويرها، ودرجة الاعتماد عليها كأساس للتميز والتفوق على المنافسين؛

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي؛
- هناك تفاوت بين المؤسسات محل الدراسة من حيث امكانية امتلاكها للكفاءة الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق التميز التنافسي. وان كل من مؤسستي بيوفارم واليانس تمتلكا قدرات وامكانيات تمكنها من تعزيز كفاءتها الاستراتيجية والتميز في قطاعها أكثر من المؤسسات الأخرى.

- المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات يجب ان تتبع هذا التوجه الجديد وأن تعتمد على كفاءاتها الاستراتيجية من اجل تحسين وضعيتها التنافسية، وعدم الاكتفاء بالبقاء فقط، خصوصا في ظل الانفتاح الاقتصادي وشدة المنافسة التي تواجهها من قبل المؤسسات الاجنبية الناشطة في السوق الجزائري بشكل كبير.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة الاستراتيجية، الموارد الأساسية، الميزة التنافسية، الموارد والكفاءات.

Abstract :

The study Aimed to analyze the role of strategic competencies to achieving competitive advantage and to identify the possibility of Algerian enterprises to acquire a strategic competence for enhancing its competitive position.

Where we conducted a field study targeting 08 economic institutions, distributing 148 questionnaires to these institutions, and analyzing them statistically using the SPSS program.

In order to go further and in depth in the applied study, and to complete our statistical study and based on the reports of the institutions, we have studied which institutions under study meet the conditions and possibilities of possessing strategic competence, and are able to achieve competitive excellence in their environment.

We concluded:

- Strategic competencies are the combination of skills and technologies that an enterprise possesses that deliver value to customers.

It also allows the enterprise to access a wide range of markets, and makes a significant contribution to the perceived benefits to customers of the end product in a way that is difficult for competitors to imitate.

In order for strategic competence to achieve competitive advantage for enterprises, it must have four basic characteristics: value, rarity, difficulty imitation, permanence and non-replacement.

Thus, the discrepancy in the performance of institutions arises due to the difference in the possibility of determining their strategic competencies and the method of valuing, developing and developing them, and the degree of reliance on them as a basis for excellence and superiority over competitors;

- There is a statistically significant relationship at the level ($\alpha \leq 0.05$) for the role of strategic competence in achieving competitive excellence;

There is a discrepancy between the surveyed institutions in terms of their ability to possess the strategic competence that enables them to achieve competitive excellence. Both Biopharm and Alliance have capabilities and capabilities that enable them to enhance their strategic competence and excellence in their sector more than other institutions.

-Algerian enterprises, like other enterprises, it must follow this new trend and rely on its strategic competencies in order to improve its competitive position, and not be content to survive only, especially in the context of opening economic and intensity of competition from external enterprises that are largely active in the Algerian market.

Keywords: *Strategic Competence, Basic Resources, Competitive Advantage, Resource and Competency.*

فهرس المحتويات

	الإهداء
	كلمة شكر
	الملخص (عربي/إنجليزي)
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	فهرس المحتويات
أ-م	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتمييز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية ونظرية الموارد والكفاءات
02	تمهيد
03	المبحث الاول: ماهية المنافسة والتنافسية
03	المطلب الاول : المنافسة والتنافسية، المفهوم، الأهمية والأهداف
07	المطلب الثاني: البيئة التنافسية وعلاقتها بالبيئة العامة
11	المبحث الثاني: الاطار العام للميزة التنافسية في المؤسسة
11	المطلب الاول : مفهوم، خصائص وأهمية الميزة التنافسية .
16	المطلب الثاني: استراتيجيات التميز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية
20	المطلب الثالث: ابعاد، محددات، مصادر الميزة التنافسية وعوامل استدامتها
24	المبحث الثالث: مساهمة نظرية الموارد والكفاءات في تفسير الميزة التنافسية
25	المطلب الاول: مساهمة نظرية الموارد في تفسير الميزة التنافسية
36	المطلب الثاني: مساهمة نظرية الكفاءات في تفسير الميزة التنافسية
42	المطلب الثالث: مساهمة نظرية المعرفة في تفسير الميزة التنافسية
49	المطلب الرابع : مساهمة نظرية القدرات الديناميكية في تفسير الميزة التنافسية
53	خلاصة الفصل الاول
54	الفصل الثاني: ماهية الكفاءات الاستراتيجية
55	تمهيد
56	المبحث الاول : الاطار المفاهيمي للكفاءات الاستراتيجية
56	المطلب الاول: مفاهيم وخصائص الكفاءة الاستراتيجية
65	المطلب الثاني : الكفاءة، مستوياتها، ابعادها، انواعها ودورة حياتها.
72	المطلب الثالث: الموارد والكفاءات وتشكيل استراتيجية المؤسسة
78	المبحث الثاني : تشخيص وتحليل الكفاءة الاستراتيجية بالمؤسسة
78	المطلب الاول: تشخيص الكفاءة الاستراتيجية بالاعتماد على سلسلة القيمة
83	المطلب الثاني: تشخيص الكفاءة الاستراتيجية بالاعتماد على نموذجي (BENCHMARKING و SWOT)
89	المطلب الثالث: تشخيص الكفاءة الاستراتيجية بالاعتماد على نموذج دلتا

94	المبحث الثالث: الخيارات الاستراتيجية لتطوير وتجديد الكفاءات الاستراتيجية
94	المطلب الاول: النمو الداخلي كخيار لتطوير وتجديد الكفاءات الاستراتيجية
98	المطلب الثاني: النمو الخارجي كخيار لتطوير وتجديد الكفاءات الاستراتيجية
101	المطلب الثالث: النمو التعاوني كخيار لتطوير وتجديد الكفاءات الاستراتيجية
105	خلاصة الفصل الثاني
106	الفصل الثالث: إدارة الموارد الالهامية ودورها في تعزيز الكفاءات الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي.
107	تمهيد
108	المبحث الاول: إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي
108	المطلب الاول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وعلاقتها باستراتيجية المؤسسة
111	المطلب الثاني: مساهمة ادارة الموارد البشرية في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي من منظور الموارد، الكفاءات والمعرفة
123	المبحث الثاني: إدارة الموارد غير الملموسة ودورها في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة
123	المطلب الاول: التعلم التنظيمي، تكنولوجيا وانظمة المعلومات كآليات لتعزيز الكفاءة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي
136	المطلب الثاني: ادارة الجودة الشاملة، ادارة الابداع والابتكار كمدخل لتعزيز الكفاءة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي
143	المبحث الثالث: إدارة الموارد المالية والمادية ودورها في تعزيز الكفاءة لتحقيق التميز التنافسي
143	المطلب الاول: إدارة الموارد المالية ودورها في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي
153	المطلب الثاني: إدارة الموارد المادية ودورها في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي
157	خلاصة الفصل الثالث
159	الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لدور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي لمجموعة من المؤسسات
160	تمهيد
161	المبحث الاول: تقديم المؤسسات محل الدراسة
161	المطلب الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة بالجزائر العاصمة
163	المطلب الثاني: تقديم المؤسسات محل الدراسة بولاية عين الدفلى والشلف
166	المبحث الثاني: منهجية والمعالجة الدراسة الاحصائية

الفهرس

166	المطلب الأول: إطار الدراسة واساليب المعالجة الاحصائية
172	المطلب الثاني: صدق وثبات ادوات الدراسة وتوزيع البيانات
178	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الاحصائية واختبار الفرضيات
178	المطلب الاول: عرض ومناقشة النتائج الاحصائية
186	المطلب الثاني: تحليل الانحدار والتباين واختبار فرضيات الدراسة الاحصائية
192	المبحث الرابع: مساهمة الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي لمؤسستي بيوفارم واليانس.
193	المطلب الاول: مساهمة الكفاءة الاستراتيجية لشركة بيوفارم في تحقيق التميز التنافسي
213	المطلب الثاني: مساهمة الكفاءة الاستراتيجية لشركة اليانس في تحقيق التميز التنافسي
227	المطلب الثالث: مقارنة بين شركتي بيوفارم واليانس من حيث الكفاءة الاستراتيجية
230	خلاصة الفصل التطبيقي
231	خاتمة عامة
239	قائمة المراجع

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-I)	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة	19
(2-I)	النظريات المفسرة للميزة التنافسية	25
(3-I)	مقارنة بين المقاربة الهيكلية ومقاربة الموارد والكفاءات	27
(4-I)	إطار VRIO والميزة التنافسية	29
(5-I)	التطابقات بين البيئات التنافسية والموارد وعمليات الإدارة والمنطق الاستراتيجي	40
(6-I)	المفاهيم الرئيسية للقدرات الديناميكية	50
(1-II)	الموارد، انواعها خصائصها ومؤشرات قياسها	60
(2-II)	انواع الكفاءة	69
(3-II)	تعريف الاستراتيجية	73
(4-II)	تشخيص الموارد والكفاءات	78
(5-II)	التصنيف الوظيفي للكفاءات الأساسية في المؤسسة	82
(6-II)	عناصر نموذج دلتا	93
(7-II)	مراحل انشاء التحالف	103
(1-III)	دور الموارد البشرية في تحديد الكفاءة الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية	122
(2-III)	ادارة الجودة الشاملة وتعزيز الكفاءة الاستراتيجية	137
(3-III)	العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والاستراتيجيات التنافسية	138
(4-III)	كفاءة الابداع والابتكار وخلق الميزة التنافسية	142
(1-VI)	توزيع الاستبانات على المؤسسات محل الدراسة	167
(2-VI)	تقسيم مستويات الموافقة على فقرات الإستبيان	169
(3-VI)	تفسير نتائج الارتباط	169
(4-VI)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	170
(5-VI)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	171
(6-VI)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	171
(7-VI)	مصفوفة الارتباط لأبعاد المتغير المستقل (الكفاءات الاستراتيجية)	173
(8-VI)	مصفوفة الارتباط لأبعاد المتغير المستقل (التميز التنافسي)	174
(9-VI)	مصفوفة الارتباط لمتغيري الدراسة (المستقل والتابع)	176
(10-VI)	معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل الكفاءات الاستراتيجية	177
(11-VI)	معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع التميز التنافسي	178
(12-VI)	معامل ألفا كرونباخ الكلي لخوري الدراسة	178
(13-VI)	تحليل عبارات البعد الاول للمتغير المستقل (الموارد البشرية)	178

قائمة الجداول

180	تحليل عبارات البعد الثاني للمتغير المستقل (الموارد المالية)	(14-VI)
181	تحليل عبارات البعد الثالث للمتغير المستقل (الموارد المادية)	(15-VI)
182	تحليل عبارات البعد الرابع للمتغير المستقل (الموارد غير الملموسة)	(16-VI)
184	عرض ومناقشة ابعاد المحور الاول (الكفاءات الاستراتيجية)	(17-VI)
185	عرض ومناقشة عبارات المحور الثاني (التميز التنافسي)	(18-VI)
186	نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضية الفرعية (1-2)	(19-VI)
187	نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضية الفرعية (2-2)	(20-VI)
188	نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضية الفرعية (3-2)	(21-VI)
188	نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضية الفرعية (4-2)	(22-VI)
189	نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضية الرئيسية الثانية	(23-VI)
190	المقارنة بين ابعاد الكفاءة الاستراتيجية وأثرها على التميز التنافسي	(24-VI)
191	تحليل التباين الأحادي لاختبار تصورات مستجوبين نحو الكفاءات الاستراتيجية	(25-VI)
191	تحليل التباين الأحادي لاختبار تصورات مستجوبين نحو التميز التنافسي	(26-VI)
193	ترتيب المؤسسات محل الدراسة من حيث الكفاءة الاستراتيجية	(27-VI)
207	: تحليل SWOT لشركة بيوفارم	(28-VI)
209	تشخيص كفاءة شركة بيوفارم بالاعتماد على المقارنة المرجعية	(29-VI)
210	تقييم كفاءة شركة بيوفارم وفق نموذج VRIO	(30-VI)
212	الخيارات الاستراتيجية لتنمية وتطوير الكفاءات الاستراتيجية لشركة بيوفارم	(31-VI)
221	تحليل SWOT لشركة اليانس	(32-VI)
224	تقييم كفاءة شركة اليانس وفق نموذج VRIO	(33-VI)
226	الخيارات الاستراتيجية لتنمية وتطوير الكفاءات الاستراتيجية لشركة اليانس	(34-VI)
227	مقارنة بين شركتي بيوفارم واليانس من حيث الكفاءة الاستراتيجية	(35-VI)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-I)	محددات التنافسية داخل القطاع	05
(2-I)	البيئة التنافسية وعلاقتها مع البيئة الكلية والوسطى	08
(3-I)	مراحل تطور الميزة التنافسية	14
(4-I)	منحنى دورة حياة الميزة التنافسية	15
(5-I)	الاستراتيجيات العامة للتنافس	16
(6-I)	مخطط استراتيجية قيادة التكلفة	17
(7-I)	اثر تقليص الوقت على الميزة التنافسية	21
(8-I)	الاسس النظرية للميزة التنافسية	24
(9-I)	نموذج الموارد	26
(10-I)	اختبارات لتقييم القيمة الاستراتيجية للموارد	31
(11-I)	الموارد الاستراتيجية ودورها في خلق ميزة تنافسية مستدامة	35
(12-I)	شجرة الكفاءات المحورية	38
(13-I)	مراحل تطور النظرية القائمة على الكفاءة	39
(14-I)	نموذج SECI لتكوين المعرفة وطرق تحويلها	45
(15-I)	دور المعرفة في خلق ميزة تنافسية	47
(16-I)	تحليل SWOT للمعرفة وتحقيق الميزة التنافسية	49
(1-II)	بعض المفاهيم المسندة للكفاءة	57
(2-II)	علاقة الكفاءة بالتعلم التنظيمي	62
(3-II)	تصنيف الكفاءة	65
(4-II)	ابعاد الكفاءة	66
(5-II)	مساهمات ابعاد الكفاءة	68
(6-II)	ترابط ابعاد الكفاءة	69
(7-II)	دورة حياة الكفاءة	71
(8-II)	مستويات الاستراتيجية	74
(9-II)	الموارد والكفاءات وتشكيل الاستراتيجية	76
(10-II)	سلسلة القيمة لـ PORTER	79
(11-II)	سلسلة القيمة المعدلة	80
(12-II)	طريقة عمل سلسلة القيمة	81
(13-II)	نموذج Davis & Goetch للمقارنة المرجعية	85
(14-II)	عناصر تحليل SWOT لتعزيز الكفاءة	87
(15-II)	تحليل SWOT لتحديد الكفاءة وتحقيق التميز	88
(16-II)	نموذج دلتا لاستخدام الموارد في الخيارات الاستراتيجية	90
(17-II)	انواع التخصص	96

قائمة الأشكال

97	مصفوفة ANSOFF لتحديد الخيارات الاستراتيجية	(18-II)
102	تصنيف التحالفات	(19-II)
104	شروط نجاح استراتيجية الشراكة	(20-II)
110	العلاقة بين الاستراتيجية والموارد البشرية	(1-III)
112	الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية القائمة على المقاربة المستندة الى الموارد	(2-III)
115	مساهمة الموارد البشرية الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية من منظور الموارد	(3-III)
116	هرم الكفاءة لـ (McCelland)	(4-III)
117	نموذج Ulrich للأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية	(5-III)
118	مجالات كفاءة الموارد البشرية الاستراتيجية وفق نموذج Ulrich	(6-III)
119	مستويات كفاءة الموارد البشرية الاستراتيجية	(7-III)
121	علاقة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بإدارة المعرفة	(8-III)
124	نموذج Senge للتعلم التنظيمي	(9-III)
125	نموذج Marquardt للتعلم التنظيمي	(10-III)
126	نموذج Marsik & Watkins للتعلم التنظيمي	(11-III)
128	نموذج التعلم التنظيمي لـ (Argote)	(12-III)
131	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانعكاسها على الكفاءة الاستراتيجية	(13-III)
133	نظام المعلومات الاستراتيجي وانعكاسها على الكفاءة الاستراتيجية	(14-III)
140	علاقة الابداع بالابتكار	(15-III)
144	انواع الموارد المالية	(16-III)
146	إدارة الموارد المالية واستراتيجية المؤسسة	(17-III)
148	الموارد المادية وعلاقتها بالكفاءة الاستراتيجية	(18-III)
150	ادارة الموارد المالية وتعزيز الكفاءة	(19-III)
151	مصفوفة BCG المساعدة في توجيه الموارد المالية	(20-III)
153	مصفوفة SWOT المساعدة في استغلال الموارد المالية	(21-III)
154	الموارد المادية وعلاقتها بالكفاءة الاستراتيجية والتميز التنافسي	(22-III)
166	نموذج الدراسة	(1-VI)
167	توزيع الاستبانات على المؤسسات محل الدراسة	(2-VI)
170	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(3-VI)
171	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	(4-VI)
172	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(5-VI)
179	عبارات البعد الاول للمتغير المستقل (الموارد البشرية)	(6-VI)
180	عبارات البعد الثاني للمتغير المستقل (الموارد المالية)	(7-VI)
181	عبارات البعد الثالث للمتغير المستقل (الموارد المادية)	(8-VI)
183	عبارات البعد الرابع للمتغير المستقل (الموارد غير الملموسة)	(9-VI)

قائمة الأشكال

184	عرض ومناقشة ابعاد الخور الاول	(10-VI)
185	عرض ومناقشة ابعاد الخور الثاني	(11-VI)
193	ترتيب المؤسسات محل الدراسة من حيث الكفاءة الاستراتيجية	(12-VI)
194	حجم السوق الصيدلانية في الجزائر 2018-2021.	(13-VI)
194	أفضل عشرين شركة في القطاع الصيدلاني لسنة 2019	(14-VI)
195	مجمع بيوفارم (تحالف، سيطرة، تكامل)	(15-VI)
197	الرؤية الاستراتيجية لشركة بيوفارم	(16-VI)
199	نظام المعلومات لشركة بيوفارم	(17-VI)
202	رقم اعمال شركة بيوفارم 2017-2020	(18-VI)
202	قدرة التمويل الذاتي لشركة بيوفارم 2017-2020	(19-VI)
202	الاستثمار المالي لشركة بيوفارم 2017-2020	(20-VI)
202	النتيجة الصافية لشركة بيوفارم 2017-2020	(21-VI)
205	سياسة تطوير رأس المال البشري في شركة بيوفارم	(22-VI)
213	حجم سوق تأمينات في الجزائر (2016-2020)	(23-VI)
214	تطور الحصة السوقية لشركة اليانس للتأمينات (2016-2020)	(24-VI)
215	الرؤية الاستراتيجية لشركة اليانس	(25-VI)
217	رأس مال شركة اليانس للتأمينات 2016-2021	(26-VI)
217	الحفظة الاستثمارية لشركة اليانس للتأمينات 2016-2020	(27-VI)
218	رقم الاعمال لشركة اليانس للتأمينات 2016-2020	(28-VI)
218	النتيجة الصافية لشركة اليانس للتأمينات 2016-2020	(29-VI)
220	الافراد حسب ال مستوى التعليمي في شركة اليانس للتأمينات	(30-VI)
220	الافراد حسب المستوى الوظيفي في شركة اليانس للتأمينات	(31-VI)
223	نموذج دلتا لاستخدام الموارد في الخيارات الاستراتيجية لشركة اليانس	(32-VI)

قائمة المختصرات

Term	Definition
VRIO	<i>Value - Rarity- Imitability - Organization</i>
RBV	<i>Resource-Based View</i>
CBV	<i>Competency Based View</i>
KBV	<i>Knowledge-Based View</i>
NPV	<i>Net Present Value</i>
SWOT	<i>Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats</i>
DC	<i>Dynamic Capabilities</i>
SECI	<i>Socialisation- Externalization- Combinaison- Internalisation</i>
AFNOR	<i>Association Française de Normalization</i>
MEDEF	<i>Mouvement des Entreprises de France</i>
IICBS	<i>Innovation Intellectual Capital Benchmarking System</i>
SRHM	<i>Strategic Human Resource Management</i>
OL	<i>Organizational Learning</i>
ICT	<i>Information and Communication Technology</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
CapEx	<i>Capital Expenditure</i>
VaR	<i>Value at Risk</i>
SIS	<i>Strategic Information Systems</i>
Sig	<i>significance level</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
BPF	<i>Certificat de bonnes pratiques de fabrication</i>
ANSM	<i>Agence Nationale de Sécurité du Médicament</i>
GMP	<i>Good Manufacturing Practice</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>

مقدمۂ عامۂ

توطئة

شهدت فترة الستينات من القرن الماضي تركيز كبير للفكر الاستراتيجي على العوامل الخارجية واعتبار نجاح المؤسسة وتفوقها مرتبط بمدى قدرة تكيفها مع بيئتها الخارجية، كما اعتبر هيكل الصناعة هو المحدد الأقوى لربحية المؤسسة، حيث ظهرت العديد من النماذج (BCG) (ADL) (MC_KENZLEY) (SWOT)، بالإضافة الى مساهمة بورتر في تحليل المنافسة داخل القطاع، أدت هذه المساهمة الى توضيح وضعية المؤسسة تجاه منافسيها والقوى المختلفة التي تمارس عليها. مما أوجب على المؤسسة البحث عن مركز تنافسي موات في الصناعة والسعي إلى إنشاء موقف مربح ومستدام ضد قوى المنافسة في الصناعة.

وفي اواخر الثمانينات وبداية التسعينات حصل تغير جذري في التفكير الاستراتيجي بظهور نظرية الموارد والكفاءات، التي تعتبر المؤسسة محفظة من الموارد المتميزة والشبه مستقرة، وعلى المؤسسة أن تحسن استغلالها وتنميتها وتطويرها، كما اثبتت هذه النظرية أن التميز والتفوق لا يكمن في الموارد التي بحوزة المؤسسة بل في كفاءاتها الاساسية ومدى قدرتها على مزج الموارد للحصول على ميزة تنافسية مستدامة. هذه الكفاءة الاساسية هي أداة استراتيجية حاسمة في فهم أساس الميزة التنافسية اذا تميزت بالندرة والقيمة وعدم قابليتها للتقليد والاحلال، وان تساهم بشكل مباشر في خلق القيمة لدى الزبون. مما جعلها تظهر كنقطة محورية في بناء الميزة التنافسية، وبالتالي تعتبر هذه النظرية كأحد النظريات التي يقوم عليها التحليل الاستراتيجي، والتي عرفت تطورا متسارعا واهتماما كبيرا في الآونة الاخيرة. هذا التوجه الجديد يهدف إلى شرح المصادر الداخلية للتميز التنافسي للمؤسسة. اقتراحها الاساسي والجوهري هو أنه استدامة الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة العمل على تحديد، تشخيص، تامين وتطوير كفاءاتها الاستراتيجية من جهة، وتنمية وتحديد حافظة مواردها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار من جهة اخرى.

والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية كغيرها من المؤسسات، تواجه العديد من التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة التوجه الى الانفتاح الاقتصادي بكل ما يتطلبه من تحرير للتجارة الخارجية والأسعار والمنافسة، بالإضافة إلى توسع ظاهرة العولمة، كل هذا يضع المؤسسات أمام منافسة حادة تحكمها قواعد جديدة للمنافسة وضعها المسيطرون.

وفي هذا الاطار وجب على المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات أن تتوجه نحو كفاءاتها الاستراتيجية من اجل خلق وامتلاك ميزة تنافسية وتحقيق التفوق التنافسي، في ظل المتغيرات التي يفرضها الانفتاح الاقتصادي.

إشكالية الدراسة

دور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

من خلال الإشكالية الرئيسية السابقة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

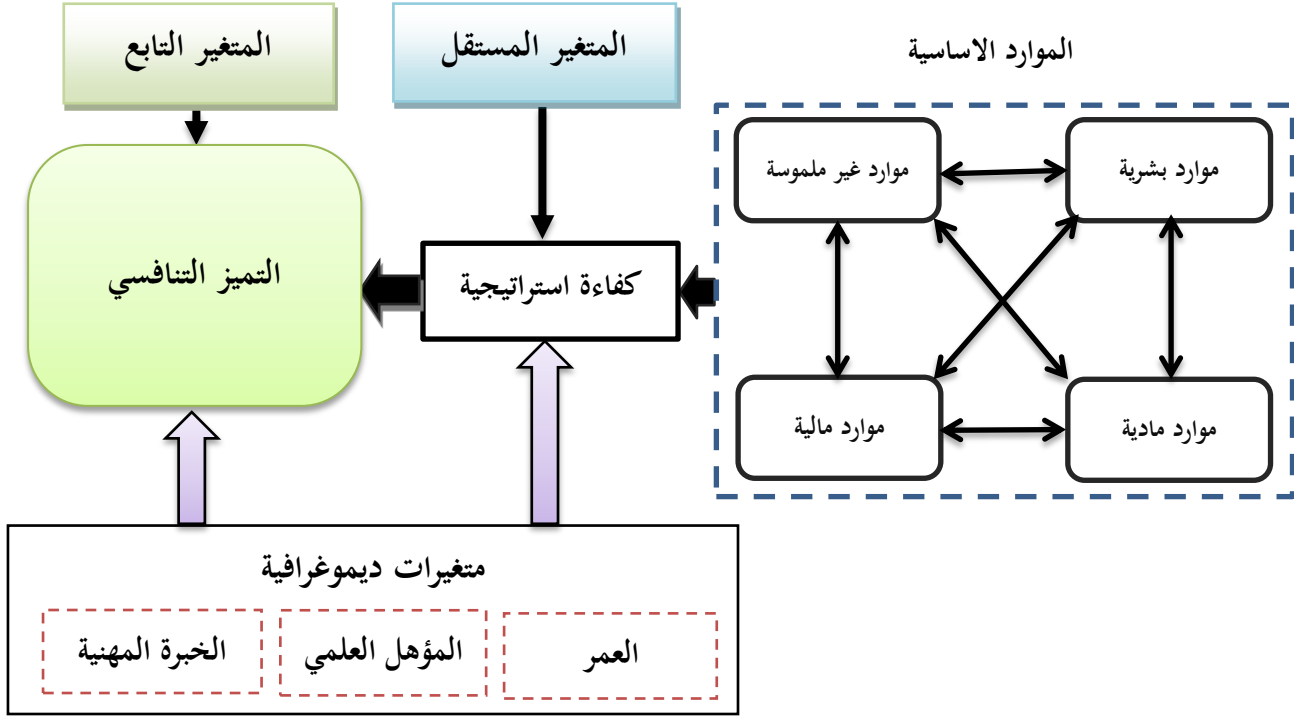
- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات محل الدراسة ؟
- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتصورات مستجوبين نحو الكفاءة الاستراتيجية، والتي تعزى للعمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟
- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتصورات مستجوبين نحو التميز التنافسي، والتي تعزى للعمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟
- هل تمتلك المؤسسات محل الدراسة نفس القدرات والامكانيات لتحقيق الكفاءة الاستراتيجية والتميز التنافسي؟

فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى:** يساهم المزج الأمثل للموارد الأساسية للمؤسسات الاقتصادية في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي.
- الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية 1-2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الموارد البشرية في تحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات محل الدراسة.
 - **الفرضية الفرعية 2-2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الموارد المالية في تحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات محل الدراسة.
 - **الفرضية الفرعية 2-3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الموارد المادية في تحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات محل الدراسة.
 - **الفرضية الفرعية 2-4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الموارد غير الملموسة في تحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الثالثة:** توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتصورات مستجوبين نحو الكفاءة الاستراتيجية، والتي تعزى للعمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- الفرضية الرابعة:** وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتصورات مستجوبين نحو التميز التنافسي، والتي تعزى للعمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- الفرضية الخامسة:** هناك تفاوت بين المؤسسات محل الدراسة من حيث امكانية امتلاكها للكفاءة الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق التميز التنافسي.

أنموذج الدراسة:

بناءً على الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع دراستنا قمنا ببناء نموذج الدراسة الميدانية، الذي يوضح أن الكفاءة الاستراتيجية هي نتاج المزج الأمثل للموارد الأساسية التي تسمح للمؤسسة بتحقيق التميز التنافسي في بيئة أعمالها. والموضح في الشكل التالي:



ويتكون نموذج الدراسة من ثلاثة محاور:

- 1- **محور المتغيرات الديموغرافية** (السمات الشخصية): وهو عبارة عن السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في العمر، الخبرة و المؤهل العلمي.
- 2- **محور الكفاءة الاستراتيجية** والذي يمثل المتغير المستقل ويتكون من اربعة ابعاد أساسية: - الموارد البشرية - الموارد غير الملموسة - الموارد المالية - الموارد المادية.
- 3- **محور التميز التنافسي** والذي يمثل المتغير التابع.

اهداف الدراسة

ان الهدف الرئيسي للدراسة هو معرفة امكانية اعتماد المؤسسات الجزائرية على كفاءتها الاستراتيجية من اجل تحقيق التميز التنافسي، وتحديد اهم الاليات والمداخل التي تساهم في تعزيز هذه الكفاءات الاستراتيجية من اجل ضمان استدامة التفوق والتميز. من خلال التطرق للنقاط التالية:

- ابراز طبيعة التميز التنافسي: كيفية اكتساب الميزة التنافسية، انواعها واهميتها، عوامل استدامتها؛
- التطرق الى النظريات المفسرة للتميز التنافسي التي ركزت على التحليل الداخلي كأساس للتميز (الموارد الداخلية المتميزة)؛

- ابراز التأصيل النظري للكفاءة الاستراتيجية، وكيفية تشخيصها، تقيمتها، تنميتها وتطويرها؛
- ابراز كيفية مساهمة الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي؛
- ابراز مساهمة ادارة الموارد الاساسية في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية؛
- توضيح الليات ومداخل تعزيز الكفاءات الاستراتيجية من اجل تحقيق التميز؛
- التأكيد على اهمية وضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية على كفاءاتها الاستراتيجية من اجل تحسين وضعيتها التنافسية؛
- التوصل الى بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها ان تساهم في تبني المؤسسات الجزائرية لهذا التوجه الجديد من اجل التميز والتفوق في مجالها.

اهمية الدراسة

- تكمن اهمية الدراسة في كونها تعالج موضوع مهم وتوجه جديد في مجال الفكر الاستراتيجي، هو التركيز على الكفاءات الاستراتيجية من اجل التميز التنافسي، ويستمد الموضوع اهميته من خلال :
- الانتقال من اقتصاد السوق الى اقتصاد المعرفة المبني على أساس المعرفة، الجودة والكفاءة؛
 - الكفاءات الاساسية ذات القيمة الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بالتفرد والتفوق التنافسي، وكون الكفاءة اطول مدة حياة فإنها تسمح باستدامة هذا التميز؛
 - التشخيص والتحليل الجيد للكفاءات الاستراتيجية وتقيمتها يسمح بامتلاك واستدامة الميزة التنافسية؛
 - تغير مفهوم المنافسة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائري والتي اصبحت تستوعب ان رهان البقاء في ظل بيئة مضطربة مرتبط بتحسين وضعيتها التنافسية.
 - نتائج الدراسة قد تساهم في ابراز اهمية الكفاءات الاستراتيجية كمدخل تنافسي يفتح المجال امام المؤسسات الجزائرية لتصبح اكثر تنافسية عوض الاكتفاء بالبقاء فقط.

منهج الدراسة

- من أجل الإلمام بجوانب الموضوع، استخدمنا "المنهج الاستنباطي" في الجانب النظري أداته الوصف والتحليل، وذلك من أجل شرح مختلف المفاهيم ووصف الظواهر التي تنظم عمل متغيرات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي استخدمنا "المنهج الاستقرائي" من أجل تقديم تحليل وتفسير للنتائج المتحصل عليها.
- وقصد تيسير انجاز الدراسة تم الاعتماد على الادوات العلمية التالية للحصول على المعلومات وتحليلها. والمتمثلة في:
- المسح المكتبي، من اجل الاستعانة بمختلف المصادر والمراجع ذات الصلة بمتغيرات الدراسة؛
 - الاستبانة، تم الاستعانة بها في الدراسة الميدانية بعد خضوعها للتحكيم من طرف الاساتذة المختصين، ثم تم تعديله وتوزيعه على اطارات المؤسسات محل الدراسة بغية جمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة؛

-الادوات الاحصائية، تم الاستعانة ببرامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من اجل تحليل بيانات الاستمارات ومعالجتها احصائيا، لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

- تجميع وتحليل المعلومات والتقارير الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة (المعلومات المتحصل عليها من المسؤولين في المؤسسات، التقارير السنوية والسداسية للمؤسسات، تقارير الجهات الرسمية والاعلامية حول المؤسسات محل الدراسة...).

حدود الدراسة:

1-الحدود الموضوعية: تنحصر هذه الدراسة في إبراز المفاهيم النظرية المرتبطة بالكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة والميزة التنافسية والادوات الاستراتيجية المساعدة في تحقيق التميز التنافسي.

2- الحدود الزمنية:

- **الدراسة الاستقصائية:** تم اجراء الدراسة الاستقصائية خلال الفترة من سبتمبر 2020 الى غاية سبتمبر 2021، والتي تضمنت تحضير الاستبانة وتوزيعها وتحليلها واستخلاص النتائج الاحصائية باستخدام (SPSS).

- **دراسة التقارير والمعلومات:** تم الاعتماد على مجموعة المعلومات والتقارير التي تخص المؤسسات محل الدراسة والتي غطت الفترة بين 2016 الى 2021.

3- الإطار المكاني: انجزت الدراسة على مستوى ثمانية مؤسسات اقتصادية موزعة بين ثلاثة ولايات: الجزائر العاصمة، عين الدفلى والشلف.

الدراسات السابقة:

تطرقنا الى العديد من الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الاجنبية والتي تم الاستعانة بها في تحديد الفجوة البحثية من جهة وكمراجع من جهة ثانية، وتم التركيز على الدراسات التي تعلق موضوعها بالكفاءة الاساسية والمحورية والتميز التنافسي. وسنقوم بعرض اهم هذه الدراسات السابقة من حيث (الموضوع-الهدف- النتائج) حسب التسلسل الزمني.

1-الدراسات باللغة العربية:

- **الدراسة 01:** رحيل آسية (2011)، مذكرة ماجستير بعنوان: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، جامعة بومرداس.

- **الاهداف:** هدفت الدراسة الى التعريف بمفهوم الكفاءات، مكوناتها، مميزاتها، وأهميتها في ظل التحولات الراهنة التي يشهدها العالم، وكذا كيفية تسييرها، تقييمها وتطويرها، والى مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها، محدثها ومصادرها، بالإضافة إلى بعض الإسهامات الحديثة حول مصادر الميزة التنافسية، ومساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

- **النتائج:** خلصت الدراسة الى: - تعتبر الكفاءات التنظيمية والتي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها العامل المحقق للتميز؛ - الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقة التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عدة عوامل للتعاوض التي تعطي نتيجة أحسن من تلك المحققة من طرف عامل لوحده ونقصد بذلك (الكفاءات الجماعية)؛ - تكون الكفاءات المتميزة للمؤسسة أقوى عندما يتوافر لها الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، بالإضافة إلى القدرات الخاصة لإدارة تلك الموارد؛ - مدخل الموارد لا يعتبر بديلا عن مقارنة هيكل الصناعة وإنما مكملا لها، فلبناء استراتيجية فعالة قصد تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لابد من التركيز على الموارد الاستراتيجية والكفاءات، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الهيكلية المختلفة.

- **الدراسة 02:** بوازيد وسيلة (2012) مذكرة ماجستير بعنوان: "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، جامعة سطيف 1.

- **الاهداف:** هدفت الدراسة الى الاسهام النظري في ما يخص الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية الاستراتيجية، للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية وتشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية.

- **النتائج:** وخلصت الدراسة الى انه في إطار نظرية الموارد والكفاءات فإن التحليل الداخلي هو المسيطر مع عدم إهمال التحليل الخارجي والتأكيد على ضرورة تحديد وتقييم الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة، -تحقيق ميزة تنافسية من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتطلب أن تتصف الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسات بخصائص أساسية " الملاءمة، الندرة، عدم التقليد، عدم النقل"، -استدامة الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتحديد حافظة مواردها وكفاءاتها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار (كل هذه الشروط لم تتوفر في المؤسسة محل الدراسة).

- **الدراسة 03:** عادل لعجالي. (2012). مذكرة ماجستير بعنوان: دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة. جامعة سطيف 1.

- **الاهداف:** هدفت الدراسة الى: -التعرف على الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الموارد واستراتيجيات النمو؛ - التعرف على دور الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجية النمو في المؤسسات محل الدراسة؛ -التعرف على دور الملكية (مؤسسة عمومية أو مؤسسة خاصة) في اختلاف مستوى الموارد واختلاف استراتيجيات النمو المتبعة في المؤسسات

محل الدراسة؛ -التعرف على دور حجم المؤسسة (صغيرة ومتوسطة أو كبيرة) في اختلاف مستوى الموارد واختلاف استراتيجيات النمو المتبعة في المؤسسات محل الدراسة.

- **النتائج:** توصلت الدراسة الى: - للموارد والكفاءات دور في تحديد استراتيجيات النمو في المؤسسات الاقتصادية؛ - تتحدد استراتيجية النمو في المؤسسات الاقتصادية حسب طبيعة الموارد المتاحة للمؤسسة؛ - للموارد دور اساسي في تحديد استراتيجيات النمو.

- **الدراسة 04:** بن جدو محمد الامن (2013)، مذكرة ماجستير بعنوان: دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز - دراسة حالة عنتر تراد Condor برج بوغريج، جامعة سطيف 1.

- **الاهداف:** هدفت الدراسة الى: - التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات؛ -التعريف باستراتيجية التميز، وتوضيح المجالات التي تحقق للمؤسسة مزايا تنافسية؛ -إبراز مدى اهتمام المؤسسة بإدارة كفاءاتها البشرية من خلال القيام ببعض الأنشطة المساعدة على ذلك ومدى مساهمتها في تحقيق استراتيجية التميز.

- **النتائج:** توصلت الدراسة الى أن تحقيق التميز والتفوق للمؤسسة يعتمد بشكل أساسي على الكفاءات المتميزة التي تملكها ومدى فعالية تسييرها وإدارتها، إذ كلما كانت إدارة المؤسسة للكفاءات إدارة فعالة كلما تمكنت من تحقيق مجالات تنافس أوسع وربحية أكثر، فأصبح لزماً على وظيفة الموارد البشرية التوجه بمقاربة تعتمد بالأساس على الكفاءة وكيفية تسييرها. -تحقيق التميز مرتبط إلى حد بعيد بانتهاج المؤسسة وتبنيها لاستراتيجيات تنافس تساعد على تحقيق المزايا التنافسية والريادة، بناء اعلى ما تمتلكه من موارد وكفاءات متميزة تسمح لها بالتميز بمجالات معينة تتمثل في الجودة الابتكار والابداع، المعرفة والتكنولوجيا.

- **الدراسة 05:** علال تيرورت. (2016). اطروحة دكتوراه بعنوان: مقومات تفعيل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة، الكفاءات - حالة مؤسسة موييليس، جامعة الجزائر 3.

- **الاهداف:** هدفت الدراسة الى: -التطرق الى التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال الحديثة، وتحديد العلاقة بين استراتيجية المؤسسة وادارة الموارد البشرية في ضوء هذه التغيرات؛-إبراز المقاربات النظرية ذات الصلة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (الموارد-المعرفة-الكفاءة)؛-توضيح طبيعة الاثر بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة موييليس.

- **النتائج:** توصلت الدراسة الى: - من اجل التكيف مع التحولات البيئية يجب الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية والمعرفة؛ - الميزة التنافسية اصبحت مرتبطة بالموارد البشري في ظل التحول الى اقتصاد المعرفة؛ - مديرية

موييليس تولي أهمية كبيرة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ولديهم ادراك كبير لأبعاد ممارستها (تخطيط الموارد، استقطاب، الاختيار والتعيين، التحفيز، التدريب)، وان لهذه الممارسات اثر على تحقيق الميزة التنافسية .

- الدراسة 06: اسماء زكري (2017) أطروح دكتوراه بعنوان: "دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات -باتنة-، جامعة باتنة 1.

- الاهداف: هدفت الدراسة الى: - التأكيد على الدور المتنامي للكفاءات كأحد عوامل التفوق التنافسي في ظل الاقتصاد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة؛ - تقييم مدى إدراك إطارات المؤسسة "نقاوس" لمفهوم الكفاءات الجوهرية، ومدى موافقتهم على دورها في تمييز المنتجات.

- النتائج: خلصت الدراسة الى انه يمكن تحقيق استراتيجية التمييز انطلاقا من خصائص الكفاءات الجوهرية، الذي يرتبط بمدى سعي المؤسسة الى تطويرها باعتبارها الورقة الراجعة التي تجعلها في موقع تنافسي يمكنها من التميز والريادة، يرتبط بنجاح استراتيجية التمييز بصعوبة تقليد موارد وكفاءات المؤسسة، نظرا لمدى قدرتها على ابتكار منتجات أفضل وتحقيق ميزة تنافسية تسمح للمؤسسة بالتصدي للمنافسين.

- الدراسة 07: حسن بوزناق (2020) أطروحة دكتوراه بعنوان: "التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، جامعة باتنة 1

- الاهداف: هدفت الدراسة الى: - إبراز الجوانب المهمة الخاصة بموضوع تسيير الكفاءات والرأس المال المعرفي واقتصاد المعرفة؛ وعلاقتها بالميزة التنافسية ؛ -الربط بين أثر تبني هذا المسعى الإداري، وحسن تطبيقه، واستغلاله في بناء وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية مما يمكنها من التطور.

- النتائج: خلصت الدراسة الى ان العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع "صيدال" هو الرأس المال المعرفي الذي يمتلك مهارات ومعارف متميزة، وأن نجاحه مرهون بمدى امتلاكه للكفاءات المتميزة التي تساعد على الإبداع في المنتجات الصيدلانية والتحسين المستمر؛ - مساهمة اليات تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمجمع.

2- الدراسات باللغة الاجنبية:

- Étude 01 : FAUVY Stéphane. (2009).) Thèse de Doctorat Intitulé : l'instrumentalisation des Compétences Organisationnelles : une Analyse de l'identification & de L'évolution des Compétences Stratégiques. le Cas de France Telecom, Université d'Anger. FRANCE .

- الاهداف: هدفت الدراسة الى: -توضيح طبيعة المهارات التنظيمية فيما يتعلق بنهج "الموارد" ونهج "الكفاءة"؛ - الى أي مدى يمكن للمؤسسة تحديد الكفاءات الاستراتيجية، تنميتها وتطويرها في ظل بيئة متغيرة ومعقدة؛ - الى أي مدى تساهم الكفاءات الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية

- **النتائج:** خلصت الدراسة الى: - يجب إعادة هيكلة جميع الأطر المرجعية التي تتطور فيها الكفاءة، سواء كانت الرؤية الاستراتيجية أو الهياكل التنظيمية أو العمليات الإدارية أو الثقافة التنظيمية؛ - الكفاءة الاستراتيجية هي كفاءة تنظيمية لا يمتلكها الآخرون، أي ناتجة عن ترتيب معين للموارد أو ظروف سوق معينة؛ -الموارد غير الملموسة والعمليات المعرفية، وخاصة تلك الخاصة بفريق القيادة، تلعب دورًا رئيسيًا في تحديد الكفاءات الاستراتيجية؛ - فهم المستويات الفردية والتنظيمية والاستراتيجية للكفاءة مجالًا خصبًا للتحقيق؛ -إن وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، التي تفهم على أنها تهدف الى اكتساب الموارد البشرية وتحفيزها وتنظيمها، تستحق اهتمامًا خاصًا كونها اساس بناء الكفاءات الاستراتيجية الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- **Étude 02 :** BOUGUELMOUNA Khaira. (2010). Mémoire de Magister Intitulé: **La Problématique des Compétences Clés Etude de Cas dans Quelques Entreprises de l'Ouest Algérien (La Wilaya de Sidi Bel Abbés, Université d'Oran, ORAN.**

- **الاهداف:** هدفت الدراسة الى:- دعم وتأكيـد التوجـه نحو إدارة استراتيجية بالكفاءات الأساسية" كأساس للتفكير الإداري؛ -تطبيق تجريبي لنموذج الموارد والكفاءات على السياق الجزائري، من خلال تحليل الخصائص الرئيسية للمجال الاقتصادي الجزائري، واقتراح وتطبيق نموذج تحليل استراتيجي صالح على المستوى الوطني.

- **النتائج:** خلصت الدراسة الى: - يمكن اعتبار الكفاءة مصدرا تنافسيا أكثر استدامة إذا استوفت عددًا معينًا من الشروط المتعلقة بخصائص VRIS، وهي: القيمة والندرة والتقليد وإمكانية الاستبدال؛ - آليات تطوير الموارد والكفاءات هي: آليات داخلية: التعلم التنظيمي، والابتكار والتدريب. وآليات خارجية: التحالفات الاستراتيجية، وعمليات الدمج والاستحواذ؛ - يجب على المؤسسة تحديد رؤيتها، حتى تكون قادرة على تحديد الموارد والكفاءات الرئيسية المطلوب تطويرها، والتي تسمح لها بالتكيف باستمرار مع التغييرات في مختلف جوانب بيئتها؛- المجال الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية حاليا يثبت عدم الاستقرار والاضطراب الشديد والتعقيد، كنتيجة مباشرة للخطوات التي اتخذتها السلطات العامة لإرساء المبادئ الأساسية لاقتصاد السوق؛- عدم اليقين والاضطراب الذي يواجه المؤسسات الجزائرية التي تعتبر أكثر المؤسسات عرضة للخطر في منطقة البحر الأبيض المتوسط راجع إلى حقيقة أن السوق الجزائري مشترك بين: المؤسسات العامة الموروثة من النظام الاقتصادي القديم تواجه صعوبة في التكيف مع متطلبات العالم الاقتصادي الجديد الذي تم فرضه عليها والمؤسسات الخاصة التي تم إنشاؤها (SMEs / SMIs) حديثا وهي غير قادرة على المنافسة أيضا مع المؤسسات متعددة الجنسيات التي تعمل بشكل متزايد على تعزيز وجودها في السوق الجزائرية ولديها قدرات وكفاءات ومستوى خبرة كبيرة، بالإضافة إلى أن هذه المؤسسات الخاصة معظمها عائلية.

-Étude03: Muger, Amin. (2012). **Sustained Competitive Advantage in Agribusiness: Applying the Resource-Based Theory to Human Resources.** International Food and Agribusiness Management Review, 15(4), 27-48. University of Illinois, USA.

- الاهداف: هدفت الدراسة الى:- مراجعة الأدبيات حول النظرية القائمة على الموارد كإطار عمل لصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وبالاعتماد على المبادئ الأساسية للنظرية سيتم توضيح كيفية تطبيق المفهوم في الأعمال التجارية الزراعية؛ - اختبار السلوك المعتمد على الموارد كإطار نظري محتمل لتوجيه ممارسات إدارة الموارد البشرية والبحث في مجال الأعمال التجارية الزراعية؛ -توضيح كيف تتوافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع المبادئ الأساسية للنظرية القائمة على الموارد واختباره في بيئة الأعمال التجارية الزراعية؛ - تحديد ما إذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم تشكيلها وفقاً لنظرية الموارد يمكن أن تسهم في الميزة التنافسية المستدامة في الأعمال التجارية الزراعية

- النتائج: خلصت الدراسة الى: - نظام إدارة الموارد البشرية هو مصدر محتمل للميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التجارية والزراعية؛- يعتبر الموظفون في الشركات الزراعية عوامل تمكين للتغيير ويمكنهم مساعدة المؤسسات التجارية الزراعية على التطور الديناميكي وتحقيق أداء متفوق على المدى الطويل مقارنة بالمؤسسات الأخرى في نفس الصناعة؛ - أن مديري الأعمال الزراعية يمكنهم استخدام إطار عمل نظرية الموارد لمعرفة كيفية عمل نظام الموارد البشرية لديهم وتحديد الطرق التي يمكن من خلالها تخصيصه ليكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة؛ - يجب أن يكون التركيز على جعل نظام الموارد البشرية ذا قيمة ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال؛ - يحتاج المديرون إلى فهم كيفية رعاية خصوصيات المؤسسة مثل العلاقات القائمة على الثقة والإجراءات الروتينية التي يمكن أن تؤدي إلى استدامة الميزة التنافسية؛ - التحول من منظور يرى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية على أنها إدارية في المقام الأول إلى الاعتراف بوظيفة إدارة الموارد البشرية كلاعب رئيسي في الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة.

- Étude04 : ENGINOĞLU Didem, & ARIKAN Cenk Laçın (March-April 2016). **a literature review on core competencies.** International Journal of Management (IJM), 7(3), 120–127 British Academy of Management, UK.

- الاهداف: هدفت الدراسة الى مراجعة الادبيات الخاصة بالكفاءة الاساسية والتأكيد على انها في قلب القدرة التنافسية.

- النتائج: خلصت الدراسة الى: - تعد الكفاءة الأساسية قضية استراتيجية للمؤسسات. يمكن تلخيص معناه على أنه "أفضل ما تفعله المؤسسة"؛ -الفجوة الأكبر في الأدبيات الأساسية للكفاءات هو عدم الاستخدام العملي حتى الآن، تركز في الغالب على العمل الوصفي للغاية. الحلقة المفقودة في الأدبيات بين الثقافة التنظيمية والكفاءات الأساسية تبرز كمجال رئيسي يجب مراعاته في المستقبل؛ -الكفاءات الأساسية هي دمج رأس المال المعرفي ورأس المال البشري ورأس المال المالي وغير المالي للمؤسسة، هذه الأصول هي مصادر المركز التنافسي الاستراتيجي للمؤسسات في السوق؛

- الكفاءات الأساسية التنظيمية هي أبعاد حاسمة لعملية الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات. لهذا السبب ، تساهم في توفير ميزة تنافسية قوية.

- **Étude 05 :** Hani J. Irtaimh (October 29, 2018) **Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations: Applied Study on AlManaseer Group for Industrial & Trading**, Modern Applied Science Journal, Canada 12(11), 169-180. Canadian Center of Science and Education, CANADA .

- **الاهداف:** هدفت الدراسة الى: -التحقيق في طبيعة وتأثيرات الكفاءات القيادية الأكثر أهمية والمطلوبة للقيادة الاستراتيجية؛ - تسليط الضوء على تأثير كفاءة القيادة الاستراتيجية على الكفاءات الأساسية للمؤسسات التي تنعكس على الأداء ككل.؛ -دراسة الكفاءات القيادية الاستراتيجية في سياق الاضطراب الاقتصادي الذي شكل تحديات كبيرة للمؤسسات الأردنية.

- **النتائج:** خلصت الدراسة الى: - يجب تقييم الكفاءات الأساسية، بشكل دوري ومستمر لإعادة بناء الموارد الحيوية التي تشكل ركائز الكفاءات الأساسية وبما يتماشى مع متطلبات وشروط التفكير الاستراتيجي والكفاءات القيادية، ولضمان تحقيق مزاياها التنافسية، وذلك من خلال:-تفعيل تمكين الموظف على المستويات الإدارية المختلفة، والنظر في الأفكار التي يقدمها الموظفون من المستوى الأدنى كمدخلات إلى المستوى الأعلى؛-تنويع الأدوات المستخدمة في الاتصال بين القيادة الاستراتيجية والموظفين والتي قد يكون لها دور في التأثير على الموظفين وتوجيههم لتعزيز المزايا التنافسية وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛ -تفعيل التعاون سواء في حل المشكلات أو تبادل المعرفة عبر التكثيف المادي والمعنوي اعتمادًا على العمل الجماعي.

- **Étude 06 :** BEBORA Dennis Bora. (2019). Magister's thesis titled : **Internal Organization Dynamics & Competitive Advantages: a Study of Kenya Airways**. Nairobi, kenyatta University, KENYA.

- **الاهداف:** هدفت الدراسة الى: - تحديد ما إذا كانت ديناميكيات التنظيم الداخلي تساهم في الميزة التنافسية؛ -التحقيق في تأثير الابتكار في مكان العمل على الميزة التنافسية في الخطوط الجوية الكينية؛ -التحقيق في تأثير نهج القيادة في المؤسسة على الميزة التنافسية في الخطوط الجوية الكينية؛ -تقييم تأثير ثقافة المؤسسة على الميزة التنافسية في الخطوط الجوية الكينية.

- **النتائج:** خلصت الدراسة الى: - ديناميكيات التنظيم الداخلي هي محركات تنظيمية حاسمة تشكل مصدرًا للمزايا التنافسية؛ - يساهم الابتكار في مكان العمل ونهج القيادة وثقافة المؤسسة في تعميق وترسيخ الميزة التنافسية للمؤسسات؛ - عند اتباع نهج استراتيجي متكامل في إدارة المؤسسة لتعزيز مصادر الابتكار (من خلال تخصيص القوى العاملة والموارد للبحث والابتكار) تكون المؤسسة قادرة على تطوير الكفاءات الأساسية الحيوية لتعزيز فعالية ديناميكيات المؤسسة الداخلية وتعزيز جوانب فريدة من المزايا التنافسية للمؤسسة؛ - القيادة هي عنصر مركزي من

متطلبات الديناميكية التنظيمية الداخلية التي تلعب دورا جوهريا في الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة. نهج القيادة مهم في التوجيه التشغيلي داخل المؤسسات؛ - تلعب ثقافة المؤسسة أيضا دورا رئيسيا في التأثير على سلوك الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته اللازمة لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات.

3- مساهمة الدراسة: معظم الدراسات السابقة ركزت على المساهمة في الجانب النظري لموضوع الكفاءات الأساسية او الاستراتيجية (استخدام هذا المصطلح بالتناوب) بسبب نقص الدراسات الادبية ، كما ان كل دراسة ركزت على جانب او مدخل معين لتعزيز الكفاءات الاستراتيجية من اجل تحقيق التميز والتفوق. وتمثلت مداخل الدراسات السابقة في:

- الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية من منظور الجودة، المعرفة، الكفاءات؛
 - رأس المال المعرفي، ومساهمته في خلق الميزة التنافسية؛
 - الكفاءات التنظيمية، تحديدها وتحليلها؛ ومساهمتها في تحقيق التميز التنافسي؛
 - التعلم التنظيمي لتعزيز الكفاءة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي؛
 - القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على الكفاءات الأساسية وانعكاسها على التميز التنافسي؛
 - ديناميكيات التنظيم الداخلي (الابتكار في العمل، القيادة، الثقافة التنظيمية) ومساهمته في الميزة التنافسية.
- في ضوء الدراسات السابقة واختلاف اهدافها ونتائجها، حاولنا من خلال دراستنا الامام بمختلف المداخل والاليات التي يتم بها ادارة الموارد (البشرية والملموسة وغير الملموسة) لتعزيز الكفاءات الاستراتيجية من اجل تحقيق التميز التنافسي، وان الكفاءة الاستراتيجية لا تتحقق الا من خلال المزج الامثل للموارد الأساسية، وهذا بالطبع بعد التطرق للأدبيات الأساسية المتعلقة بالكفاءات الاستراتيجية (كيفية تشخيصها، تمييزها، تنميتها وتطويرها). كما سيتم دعم هذه الدراسة بدراسة ميدانية لمعرفة مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بكفاءاتها الاستراتيجية (بناءها، تمييزها وتطويرها)، ومدى اعتمادها عليها من اجل التفوق والتميز التنافسي.

هيكل الدراسة: لمعالجة الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة الى اربعة فصول كما يلي:

الفصل الأول جاء تحت عنوان الاطار المفاهيمي للتميز التنافسي للمؤسسات ونظرية الموارد والكفاءات، قسم الى ثلاثة مباحث أساسية، المبحث الاول عالج مختلف المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والتنافسية، في حين عالج المبحث الثاني الاطار العام للميزة التنافسية للمؤسسة، اما المبحث الثالث فتم التطرق فيه الى مختلف النظريات المفسرة للميزة التنافسية.

الفصل الثاني تم عنوانته بـ ماهية الكفاءات الاستراتيجية، وقسم بدوره الى ثلاثة مباحث، يعالج المبحث الاول الاطار المفاهيمي للكفاءات الاستراتيجية، اما المبحث الثاني فتم التطرق فيه الى تشخيص وتحليل الكفاءة الاستراتيجية بالمؤسسة، اما المبحث الاخير فقد عالج الخيارات الاستراتيجية لتنمية وتحديد الكفاءات.

الفصل الثالث والمعنون بـ مداخل وسيروورة إدارة الموارد لتعزيز الكفاءات الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي، قسم الى ثلاثة مباحث، يبين المبحث الاول دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي، اما المبحث الثاني فيبين دور إدارة الموارد غير الملموسة في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي، في حين يبين المبحث الثالث مساهمة ادارة الموارد المالية والمادية في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي.

الفصل التطبيقي تم تقسيمه الى جزئين، الجزء الاول هو عبارة عن دراسة استقصائية للمؤسسات محل الدراسة، سنعتمد فيه على اداة الاستبانة والتحليل الاحصائي SPSS لإبراز دور الموارد الاساسية للمؤسسات في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي. ومن أجل الاستفاضة أكثر والتعمق في الدراسة التطبيقية واستكمالا لدراستنا الاحصائية قمنا في الجزء الثاني وبالاغتماد على التقارير المالية وتقارير التسيير الخاصة بالمؤسسات والمعلومات المتاحة في المواقع والجهات الرسمية حول هذه المؤسسات، بدراسة أي المؤسسات محل الدراسة تتوفر فيها شروط وامكانيات امتلاك الكفاءة الاستراتيجية وقادرة على تحقيق التميز التنافسي في بيئتها.

الفصل الأول :
الاطار المفاهيمي للتميز التنافسي
للمؤسسات ونظرية الموارد والكفاءات

تمهيد:

المؤسسات الناجحة هي التي تحقق التفوق التنافسي أو لديها ميزة تنافسية واضحة على منافسيها على مدى فترات زمنية طويلة، من خلال الاستخدام الفعال لمواردها وقدراتها، وعجز المنافسين عن تنفيذ استراتيجية مشابهة لها، تعتبر الميزة التنافسية نظرية أساسية في مجال الإدارة الاستراتيجية لأنها تساعد في تفسير أسباب اختلاف الأداء من قبل المؤسسات. حيث يعود الأداء المتفوق للمؤسسة على منافسيها الى الميزة التنافسية التي تتمتع بها. وتعتبر الفترة الزمنية ذات أهمية لأنها تحدد المدة التي تحافظ فيها المؤسسة على ميزتها. تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة إذا كان منافسوها غير قادرين على تكرار استراتيجيات خلق القيمة الخاصة بها. حيث ان تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسة مهمة إذا كانت تتعلق بجانب من جوانب القيمة من قبل العملاء أو السوق (جودة المنتج أو الخدمة والسعر وخدمة ما بعد البيع) هذه السمات تختلف باختلاف قطاعات الصناعة والأسواق.

ركزنا في المبحث الاول والثاني على وجهة النظر التي تعتمد على التحليل الخارجي (هيكل الصناعة) لتحديد الاستراتيجية التنافسية، اما المبحث الثالث ركزنا على وجهة النظر التي تعتمد على التحليل الداخلي لتحديد الاستراتيجية التنافسية وكيفية بناء وخلق المؤسسة لميزاتها التنافسية بالاعتماد على مواردها وكفاءاتها الخاصة، بحيث يحقق هذا النهج القائم على الموارد توازنًا في الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية من خلال تضمين النهج داخلي إلى الخارجي للتحليل الاستراتيجي. لذا ومن اجل الامام بالجانب النظري للدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل كما يلي:

- **المبحث الاول:** ماهية المنافسة والتنافسية.
- **المبحث الثاني:** الاطار العام للميزة التنافسية في المؤسسة.
- **المبحث الثالث:** مساهمة نظرية الموارد والكفاءات في تفسير الميزة التنافسية.

المبحث الاول: ماهية المنافسة والتنافسية

على المؤسسة ان تتميز على منافسيها بتقديم عروض قيمة للعملاء تلبي رغبتهم وتساهم في سد فجوة السوق أو خلق أسواق جديد، مما يضمن بقاء الميزة التنافسية على المدى القصير إلى المدى المتوسط، اما استدامتها غالباً ما تكون صعبة وتتطلب استراتيجية يصعب على المنافسين التوصل اليها وبالتالي تقليدها من خلال نموذج أعمال استراتيجي يضمن لها الريادة.

المطلب الاول : المنافسة والتنافسية، المفهوم، الاهمية والاهداف

المنافسة نقيض التعاون، وكلمة اقتصادي. يتم تعريفها من خلال وجود تنافس بين المؤسسات في نفس السوق سواء كانت مثالية (كاملة) أو غير كاملة، فإنها تلعب دوراً رئيسياً في استراتيجية العمل لتمييز المؤسسة عن منافسيها المباشرين، يجب أن تفعل كل ما في وسعها لتقديم منتجات مبتكرة مع زيادة كفاءتها الاقتصادية.

اولا: مفهوم وانواع المنافسة

هناك العديد من التعريفات المختلفة للمنافسة، حيث لا يوجد اجماع على تعريف واحد، ومن بينها أن المنافسة هي الصراع بين العديد من المنتجين الذين يقوموا بعرض منتجات متشابهة في السوق.

- هي وسيلة لكشف السوق والتعرف على رغبات المستهلكين وعمل أفضل المنتجات والعروض المناسبة للسوق، بهدف الاستمرارية والسيطرة الكاملة على الأسواق، لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسات. (زقزوق، 2021، صفحة 1).

تعرف المنافسة على أنها التقاء العارضين والطالبين في سوق معينة، مما ينتج عنه تنافس والذي يؤدي حتما إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة (Bourach, 2018, p. 39).

وتعرف أيضا على أنها "تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع،... الخ". (النجار، 2000، صفحة 20).

وتعتمد المنافسة بشكل عام على سلوك المستهلكين في الأسواق، حيث تتم بعد دراسة السوق، ودراسة سلوك المستهلك، ومن أهم خصائص المنافسة (زقزوق، 2021، صفحة 1):

- تعتمد المنافسة على دراسة استراتيجيات المنافسين، كما تعتمد على مستوى الأداء، وأوجه القوة والضعف في المنتجات، كما غنها تقوم على دراسة التصرفات المتوقعة في المستقبل؛
- المؤسسات التي تمتاز بارتفاع التكلفة في المنتج نفسه، تكون غير قادرة على التغيير في كمية المنتج لذلك تتجه في منافستها على المحافظة على تشغيل المصانع والجودة، لا على زيادة الكميات؛
- يتم تحديد هيكل المنافسة بالنسبة للطلب الأولي أو الانتقائي عندما يكون هناك هدف معين للاهتمام بالمنافسة، وذلك في محاولة الدخول إلى أجزاء جديدة للمستهلكين، ويكون الهدف الأساسي اشباع حاجات المستهلك.
- وهناك نوعان من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات وهما (غول، 2006، الصفحات 71-72):

1- المنافسة المباشرة: وهي تتمثل في المنافسة بين المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع ، والتي تقوم بإنتاج نفس الخامات أو المنتجات، وهو أكثر أنواع المنافسة انتشارا. وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى تعرف منافسة محدودة أو ما يسمى باحتكار القلة، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكانات المتدخلين.

2- المنافسة غير المباشرة: تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية والربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد وبأحسن الظروف وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة الشرسة التي يعرفها الاقتصاد والتجارة العالمية، وعليه نستنتج بأن مفهوم المنافسة غير المباشرة يتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

ثانيا. مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية حسب المجال التنافسي، فنجد المنافسة على مستوى المؤسسة، المنافسة على مستوى القطاع والمنافسة على مستوى الدولة، هي مستويات متكاملة مبدؤها واحد هو الاستغلال الامثل للموارد المتاحة لمواجهة المنافسين وتحسين الوضع التنافسي.

1-تنافسية الدولة

- حسب تقرير المنافسة العالمية: هي " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي الحقيقي." (زغدار أ.، 2011، صفحة 25) يركز هذا المفهوم على تحقيق النمو الاقتصادي بدلالة تحسين المستوى المعيشي ومستوى التشغيل عند الفرد. وكما قال مايكل بورتر حول مفهوم الميزة التنافسية للدولة: "الرخاء الوطني يتم إنشاؤه وليس وراثته" (Kirchbach, 2003).

- حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية هي "قدرة الاقتصاد على القيام، في ظل ظروف السوق الحر والعادلة، بإنتاج سلع وخدمات التي تلبي معايير السوق الدولية، مع القيام في نفس الوقت بحفظ وزيادة مستويات الدخل الحقيقي للمواطنين على المدى الطويل". (رضوان، 2011، صفحة 26). تعرف ايضا التنافسية الدولية على انها قدرة البلد على (مخضار ، 2016، صفحة 111):

أ- أن تنتج أكثر وأكفأ نسبيا، والمقصود بالكفاءة:

- **تكلفة أقل:** من خلال تحسين الإنتاجية واستخدام الموارد بما فيها التكنولوجيا والتنظيم؛

- **ارتفاع الجودة:** من خلال تطوير تقنيات الإنتاج؛

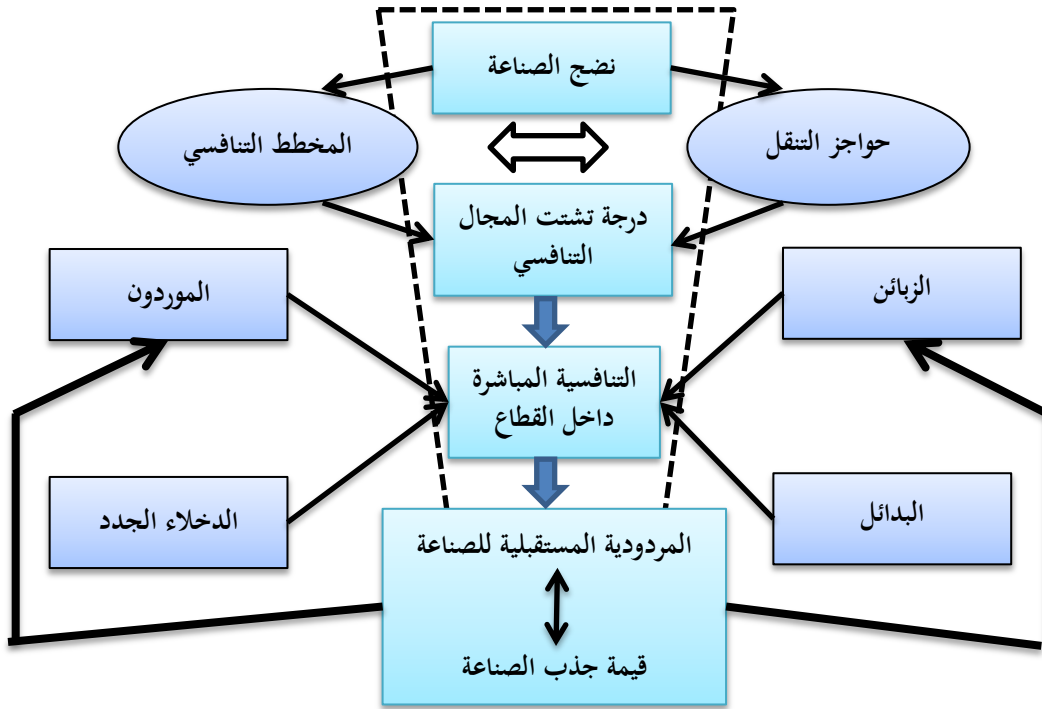
- **الملاءمة:** وهي الصلة مع الحاجات العالمية والمحلية في المكان والزمان بالاستناد إلى معلومات محينة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

ب- أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التقنية والتصنيع وذات قيمة مضافة عالية في السوق الخارجية والمحلية، مما ينعكس إيجابيا على دخل الفرد.

ج- أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وذلك بتوفير البلد لبيئة استثمارية مناسبة مما يؤثر إيجابيا على القدرة التنافسية للبلد.

2- تنافسية القطاع: تعني "قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمرا في الاسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية" (زغدار أ.، 2011، صفحة 26). وهي ايضا "قدرة القطاع الصناعي أو الخدمي في دولة ما على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بكفاءة وفعالية عالية، بشكل أفضل من القطاعات الأخرى في السوق الدولية وفي ظل غياب أي شكل من أشكال الدعم والحماية الحكومية و بالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة. (مخضار ، 2016، صفحة 109). وتتلخص محددات تنافسية القطاع.

الشكل رقم (I-1): محددات التنافسية داخل القطاع



المصدر: (مداح عرايبي، 2016، صفحة 158)

تحدد القوة الجماعية لهذه القوى إمكانات الربح النهائية في الصناعة، حيث يتم قياس الربح المحتمل من حيث العائد على المدى الطويل على رأس المال المستثمر. ليست كل الصناعات لها نفس الإمكانات للربح بل تختلف باختلاف القوة الجماعية للقوى؛ وتتراوح هذه القوى بين مكثفة حيث لا تحقق أي مؤسسة عوائد كبيرة، إلى معتدلة نسبياً حيث تكون العائدات المرتفعة كبيرة جداً.

الهدف من الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة في صناعة ما، هو العثور على منصب في الصناعة حيث يمكن للمؤسسة أن تدافع عن نفسها بشكل أفضل ضد هذه القوى التنافسية أو يمكنها التأثير عليها لصالحها (Porter M. 1996, p. 33). إن معرفة هذه المصادر الأساسية للضغط التنافسي، وتحديد اتجاهات الصناعة يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات المؤسسة، وموقعها في المنافسة، مما يسهل تحديد المجالات التي قد تحقق فيها تميزها التنافسي، فهي بذلك تعتبر محدد اساسي للميزة التنافسية.

3-تنافسية المؤسسة:

يرى Oughton بأن: "التنافسية هي قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى" (سالم ، 2021، صفحة 232) ويرى Richard Percerou "التنافسية على انها" تقدم منتج ذي جودة عالية، وسعر مقبول للزبائن، واداء عال للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين، وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة" (بوغاري، 2017، صفحة 77). وتعرف ايضا انها عبارة عن مقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بشكل مستمر، واستحواذها على حصة سوقية مناسبة ولها القدرة للحفاظ عليها في الأسواق المحلية أو الدولية أو كلاهما معا (Arab Planning Institute , 2003).

ووفقاً لمعيار التفوق والمساهمة في النمو يقصد بتنافسية المؤسسة قدرتها على إنتاج السلع والخدمات بتفوق، مع احتفاظها بحصتها في السوق أو زيادتها، وفي ذات الوقت المساهمة في ارتفاع نصيب الفرد من الدخل القومي مع المحافظة على هذا الارتفاع (فارس و عيسى ، 2021، صفحة 227). فالمؤسسة التنافسية هي المؤسسة المربحة القادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكلفة الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل ذلك معاً (الجرف، 2002، صفحة 9).

ويركز معظم مدراء المؤسسات على ثلاثة عوامل هي: السعر والجودة والتكلفة وبناءً على ذلك يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن (R.Percerou, 1984 , p. 53). فهي بذلك تعكس قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق أهدافها من ربحية ونمو واستقرار، وتوسع وابتكار وتحدد (رسلان و شبانة، 2014، صفحة 91).

ثانيا. اهمية التنافسية

تلعب التنافسية دورا مهما ووسيلة فعالة في مواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها المؤسسات وهي (يوسف، 2019، صفحة 64):

- اكتساب القدرة على التعامل في الاسواق المفتوحة التي لا تتوفر فيها الحماية والدعم التي اعتادت عليه المؤسسات المتمتع بها قبل العولمة

- التخلص من اساليب العمل النمطية والتقليدية التي اصبحت لا تتناسب مع حركة الاسواق وضغوط التنافسية والتحول الى اساليب مرنة ومتطورة ومتغيرات السوق وتسابق المنافسين
- التحرير من اسر الخبرة الماضية والانطواء على الذات واهمية الانطلاق الى المستقبل واستباق التنافسية بتطوير المنتجات والخدمات واساليب الاداء سعياً الى كسب الثقة وولاء العملاء.
- تمنح التنافسية للمؤسسات فرصة النمو والتطور من خلال اتخاذ الخطوات العملية اللازمة لزيادة الإنتاجية والتي تؤدي بدورها إلى زيادة معدلات النمو والاستفادة المثلى من الموارد الاقتصادية المتاحة كما توفر فرصة التخلص من مشكلة محدودية السوق المحلية عن طريق اللوج إلى الأسواق.

المطلب الثاني: البيئة التنافسية وعلاقتها بالبيئة العامة

تلعب البيئة التنافسية دوراً هاماً وفعالاً في عملية اتخاذ القرارات واختيار البدائل الاستراتيجية المثلى المتاحة أمام المؤسسة، وقد اختلف الباحثون في تحديد أهم خصائص هذه البيئة نتيجة عدم وجود تعريف موحد لها، فكل جهة ترمي إلى وضع تعريف حسب الأهداف المراد تحقيقها، أو حسب النشاط المتبع للمؤسسة.

اولاً- مفهوم وخصائص البيئة التنافسية

1- مفهوم البيئة التنافسية: هي ذلك النظام الخارجي الذي تتنافس فيها المؤسسات وتمارس فيها نشاطها، وزيادة تنافسية هذه البيئة مرتبط بزيادة عدد البائعين للمنتجات والخدمات المشابهة ويقصد بها متابعة جميع أفعال وأنشطة المنافسين بشكل عام و المباشرين على وجه التحديد.

وهي البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسة ونشاطاتها ولها تأثير في الاداء الاستراتيجي للمؤسسة (شيروان ، 2015، صفحة 118).

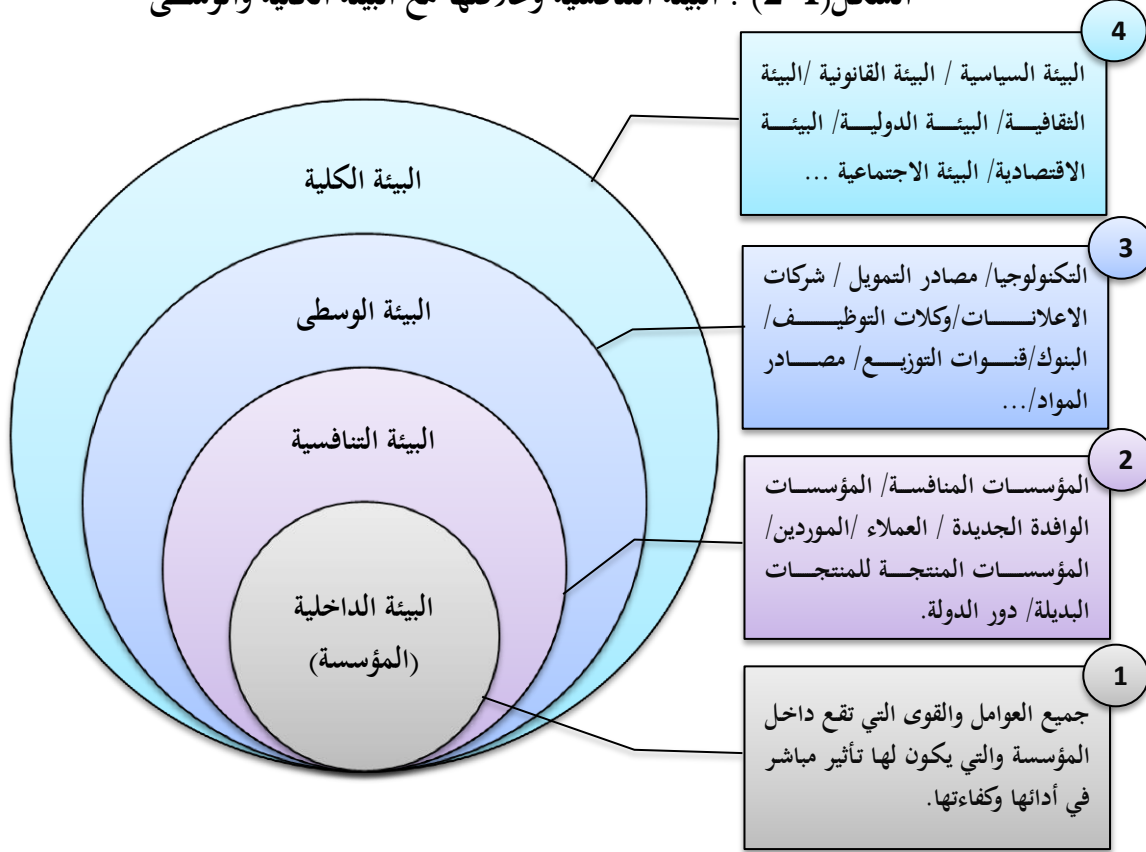
2- خصائص البيئة التنافسية: تتمثل خصائص البيئة التنافسية والمقبولة عموماً في (قورين، 2018، الصفحات 63-64):

- أ- الديناميكية والحركية: إن البيئة التنافسية غير مستقرة فهي تمتاز بالحركية الدائمة والتقلب المستمر.
- ب- التعقد: نعني به التعدد والتنوع والاختلاف في مكونات العوامل التي تؤثر على المؤسسة، والتي تستوجب طاقة كبيرة من التكنولوجيا المتطورة من أجل السيطرة والتكيف معها، مهما كان عددها ودرجة اختلافها.
- ج- البيئة التنافسية هي أساس بقاء المؤسسة: تعتبر البيئة التنافسية أساس ديمومة المؤسسة لأنها تمثل الحقل الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، فإذا استطاعت المؤسسة التأقلم أو السيطرة استطاعت البقاء.
- د- تأثر عناصرها ببعضها البعض: تمتاز البيئة التنافسية بتداخل عناصرها ولا يمكن فصل عنصر عن الآخر.
- هـ- التفرد والتميز: تتميز البيئة التنافسية بالتفرد من مؤسسة إلى أخرى من حيث الزبائن أو النشاط.

ثانياً. علاقة التداخل بين البيئة التنافسية والبيئة الكلية

لا يمكن عزل متغيرات البيئة التنافسية عن البيئة الكلية والبيئة الوسيطة فالتفاعل قائم ومستديم بينهم. والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل (I-2) : البيئة التنافسية وعلاقتها مع البيئة الكلية والوسيطي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Porter M. , 1993)

1- البيئة الداخلية: هي جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المؤسسة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية (الهيكل، الأهداف، السياسات... الخ)، المكونات التسويقية (المنتج، والتسعيرة، والترويج، والتوزيع...)، المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، والبحث والتطوير...)، والمكونات الشخصية / الافراد (علاقات العمل، وبرامج التدريب، وتقويم الأداء، والثقافة التنظيمية والموارد البشرية (ظفر ناصر، 2013، صفحة 1).

2- البيئة التنافسية: وهي البيئة التي تتكون من القوى الخمس زائد واحد والتي ذكرها بورتر (المؤسسات المنافسة - المؤسسات الوافدة الجديدة - العملاء - الموردين - المؤسسات المنتجة للمنتجات البديلة - دور الدولة) (إدريس، 2001، صفحة 165).

3- البيئة الوسطى: وتتمثل في التكنولوجيا والتقنيات الجديدة ، مصادر التمويل الخارجية المختلفة، شركات الاعلان، شركات التأمين، وكالات التوظيف، المصارف، قنوات التوزيع، مصادر المواد، والتي تحتاجها المؤسسة في تحسين الاداء وتحقيق الكفاءة الاستراتيجية المطلوبة.

4- البيئة الكلية: يتعلق الأمر بالمتغيرات الاجتماعية، التي تعني مختلف خصائص المجتمع حيث تمارس المؤسسة نشاطها. ومن بين هذه المتغيرات نجد (بن نذير و منصوري ، 2011، صفحة 6):

- المتغيرات الثقافية والتي تعبر عن العوامل النفسية، العقائدية ، الفلسفية...الخ؛
- المتغيرات السياسية والمتمثلة في مجموع القرارات السياسية المتخذة من قبل الحكومة أو مجموع الحكومات للبلد؛
- المتغيرات التنظيمية والمقصود هنا هو الجهاز القانوني، التنظيمات المتعلقة بالحياة المدنية، مكان العمل...الخ؛
- المتغيرات الجغرافية: الوضعية الجغرافية، موارد البلد، المناخ والسكان،...الخ.

يلاحظ أن البيئة التنافسية لا يمكن عزلها عن البيئة الداخلية والبيئة الوسطى والبيئة الداخلية بل هي جزء من النظام البيئي الكلي الذي يتأثر عناصره وتأثر في بعضها البعض، لذا يجب على المؤسسة عند بناء استراتيجيتها الاخذ بعين الاعتبار كل عناصر البيئة ولا تكتفي بالبيئة الداخلية والبيئة التنافسية منها فقط.

ثالثا. عناصر البيئة التنافسية

1- المؤسسات المتواجدة في القطاع: تتمثل حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، ومن أهم العوامل المؤثرة في حدة التنافس (عدد المنافسين، العلامات التجارية، تكلفة التحول، حجم المؤسسات، هامش الربح، ثقافة العميل، مرونة الإنتاج، تكلفة الخروج من الصناعة) (يعقوب و بن يمينة ، 2017، صفحة 118).

توضح هذه القوة أن الصناعة فيها منافسة شديدة بين المؤسسات القائمة (Giannopoulos & Others, 2005, pp. 66-76). هذه القوة الحيوية التي تشير إلى شدة التنافس في المؤسسات السائدة. في حالة تنافس أي مؤسسات إضافية، سيؤدي ذلك إلى مزيد من الضغوط التنافسية التي ستؤثر على الأسعار والأرباح، ومن ثم ستتغير الاستراتيجيات.

2- المؤسسات التي تنتج المنتجات البديلة: المنتجات البديلة هي المنتجات التي يمكن أن تؤدي نفس وظيفة المنتج. تحدد المنتجات البديلة سقفا لسعر المنتج الذي يمكن لشركة المنتج تعيينه في حالة المنافسة، كلما كان بديل السعر والأداء أكثر جاذبية، كان غطاء أرباح الصناعة أكثر ثباتاً والبدايل التي تعمل على تحسين مقايضات أداء السعر أو تحقيق أرباح عالية هي تلك التي حظيت باهتمام أكبر من قبل المنافسين.

العوامل الرئيسية التي تؤثر على تهديد المنتجات البديلة هي (Andersson, 2013, p. 9):

- المنافسة السعرية للبديل: السعر الحالي للمنتجات وإمكانية الربح مقيد بالبديل؛

- تكاليف التبديل للمشتري: تعتمد منافسة البديل على تكاليف التبديل للمشتري. انخفاض سعر البديل والتنوعية الجيدة للبديل يقللان من تكاليف التبديل للعملاء، مما يزيد من منافسة البديل؛
- عدد المنتجات البديلة في السوق.

3-تهديد العملاء: يتنافس المشترون مع الصناعة عن طريق خفض الأسعار أو المساومة للحصول على جودة أعلى أو خدمات أكثر كما يتنافس المشترون أيضاً مع بعضهم البعض مما يؤدي الى تقليل من ربحية الصناعة.

ويتم تحديد قوة مجموعة المشتريين من خلال عدد من الخصائص وأهمية المشتريات بالمقارنة مع الأعمال التجارية بشكل عام. وفقاً لبورتر تكون مجموعة المشتريين قوية إذا تحققت الظروف التالية (Kauts, 2015, p. 17):

- كبر حجم مشتريات العملاء: المشترون ذوو الأحجام الكبيرة هم قوى قوية بشكل خاص إذا كانت التكاليف الثابتة الثقيلة هي سمة الصناعة؛
- تمثل المنتجات المشتراة جزءاً كبيراً من تكاليف مشتريات العملاء: يهتم المشترون أكثر بالبحث عن سعر مناسب لأنه عامل رئيسي لإبقاء التكاليف تحت سيطرة العملاء؛
- عندما يكون العملاء لديهم بدائل ويمكنهم مساومة المؤسسات ضد بعضهم البعض وجعلهم يتنافسون على السعر وشروط البيع الأخرى؛
- انخفاض تكاليف التحويل: تمنح تكاليف التحويل المنخفضة العملاء مزيداً من القوة لتبديل المورد؛
- تحقق أرباحاً منخفضة: الربح المنخفض يدفع المشتريين للبحث عن طرق لخفض التكاليف. عادة ما يكون المشترون ذوو الأرباح العالية أقل حساسية للسعر؛
- عندما يكون المستهلك على علم كامل عن التكاليف والطلب وأسعار السوق الفعلية والعوائد، يكون المشتري في وضع أفضل لضمان حصوله على أفضل الأسعار.

4- تهديد الموردين: يمثل الموردون تهديداً لما يكون لهم قدرة في التحكم بالمؤسسة، وهذا يعتمد على عدد الموردين ومدى تميز وجودة منتجاتهم، فكلما كان عدد الموردين اقل كلما زادت قوتهم وزاد اعتماد المؤسسة عليهم، أما إذا كان عدد الموردين كبير، فتستطيع المؤسسات اختيار الأفضل والتنقل بين مورد وآخر والحصول على صفقات أفضل لصالحها.

وتزداد قوة الموردين في الحالات التالية (Kauts, 2015, p. 18):

- يهيمن على الصناعة عدد قليل من الموردين.
- المؤسسات ليست عميلاً مهماً لمجموعة الموردين.
- تكون منتجات الموردين متميزة أو تراكت عليها تكاليف التحويل.
- تشكل الموردين تحالفاً خلفياً بينهم: وهذا يوفر فحصاً لقدرة الصناعة على تحسين شروط الشراء.

5- الوافدين الجدد: لا يأتي التهديد التنافسي فقط من المنافسين السائدين ولكن يمكن أن يأتي من الداخلين الجدد المحتملين (Alonso & Seng, 2018, pp. 274-292). عندما تكون الصناعة مربحة، فإنها تجذب مؤسسات جديدة. ومن ثم، المؤسسات ملزمة بالتحسين من خلال استراتيجيات التسويق والأعمال طويلة المدى. ما لم يسود حاجز الدخول، يمكن للمؤسسات الجديدة بسهولة دخول السوق وتغيير ديناميكيات الصناعة.

وتدخل السوق المؤسسات الجديدة وهي تحمل أفكار جديدة وقدرات جديدة ويكون لديها رغبة كبيرة في اقتحام السوق والحصول على حصة سوقية وترسيخ وجودها فيه وهذا طبعاً سينعكس سلباً على المؤسسات القائمة، وزيادة عدد المؤسسات سوف يؤدي إلى تخفيض الأسعار أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة من قبل في القطاع، وبهذا تصبح المؤسسات الداخلة الجديدة تمثل تهديداً حقيقياً للمؤسسات الأولى.

6- تدخل الدولة: قانون المنافسة يضع الحدود المحظور تجاوزها من الأعوان الاقتصاديين ، ويجعل للسلطة العامة تدخلاً مباشراً سواء من تلقاء نفسها أو بناء على إخطارات من طرف الاعوان الاقتصاديين، بما يمكنها من إعادة التوازن المختل داخل السوق متى تم انتهاك الحقوق المكفولة للأعوان الاقتصاديين.

المبحث الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية في المؤسسة

لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإدارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية، فبرز هذا المفهوم وهيمته دفع الباحثين الى قول ان الإدارة الاستراتيجية هي إدارة الميزة التنافسية، ولا يزال التوجه نحو تحديد الابعاد والعناصر التي تتفاعل معها الميزة التنافسية مستمرا، الامر الذي ادى الى انعدام وجود تعريف محدد ومتفق عليه حول الميزة التنافسية.

جوهر وروح أي استراتيجية هي الإجراءات والتحركات في السوق التي تتخذها المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية على المنافسين. تحقق المؤسسة التميز التنافسي عندما يكون لديها نوع من التفوق على المنافسين في جذب المشتريين والتعامل مع القوى التنافسية. وهناك العديد من الطرق للحصول على ميزة تنافسية، ولكنها تتضمن جميعها إما منح المشتريين ما يعتبرونه قيمة أعلى مقارنة بعروض البائعين المنافسين أو منح المشتريين نفس القيمة مثل الآخرين بتكلفة أقل للمؤسسة. يمكن أن تعني القيمة المتفوقة منتجاً جيداً بسعر أقل، منتجاً متميزاً يستحق دفع المزيد مقابلته، أو تقديم قيمة فائقة أو أكثر كفاءة.

المطلب الاول : مفهوم، خصائص واهمية الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي السمة التي تتيح للمؤسسة التفوق على منافسيها ومن الممكن أن تتضمن الميزة التنافسية الوصول إلى الموارد الطبيعية، مثل المواد الخام عالية الجودة، ومصادر الطاقة ذات التكلفة المنخفضة، واليد العاملة الماهرة، والموقع الجغرافي، وحواجز الدخول المرتفعة، والوصول إلى التكنولوجيا الجديدة... الخ.

اولا- مفهوم الميزة التنافسية

حسب "Michael Porter (1986) تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً. أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع (Porter M. , 1993, p. 48). ويعتبر بورتر حيازة مزايا تنافسية دائمة هو احد اهم اهداف استراتيجية المؤسسة، وان هذه المزايا تركز على احتلال مواقع مهيمنة بالاعتماد على اقتصاديات التكاليف، تميز العرض او تركز الموارد في جزء استراتيجي معين (ثابتي و بن عبو ، 2009، صفحة 75).

اما بالنسبة ل Grant (1991) يرى أن قابلية المؤسسة على ادامة الميزة التنافسية، يعتمد على سرعة المؤسسات الاخرى في تقليدها، في حين اضاف Czepiel (1992) عنصر القيمة فقال ان الميزة التنافسية هي عبارة عن " القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن". اما بالنسبة ل McGahan (1994) اضاف عنصر الاداء فقال ان الميزة التنافسية هي "اداء المؤسسات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين" هنا ركز التعريف على الكفاءة والفاعلية لكن لم يوضح كيف يتم ذلك، ودمج التعاريف الثلاثة السابقة نقول ان الميزة هي كفاءة وفعالية في الاداء، يجب ان تخلق قيمة يشعر بها الزبائن ويجب الا تكون مؤقتة (القطب، 2012، الصفحات 80-81).

كما أكد (Barney, 2002) على عنصر الاداء "الميزة التنافسية في الأعمال هي مفهوم يقدم مكونات تمكن المؤسسة من الأداء بشكل أفضل في السوق من خلال تقديم سلع أو خدمات أفضل من بين جميع الخيارات المتاحة للعملاء في نفس الصناعة أو السوق. قد تشمل هذه السمات الوصول إلى الموارد الطبيعية، وتكاليف الأعمال الخاضعة للرقابة، والتركيز على العملاء، والموظفين المبتكرين، وتكنولوجيا المعلومات الجديدة، واستراتيجيات الأعمال الفائقة والطرق المبتكرة لإدارة الأعمال (BEBORA, 2019, p. 3).

كما عرفت انها "الأشياء التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة أو هي تلك الميزة التي تسمح لأي مؤسسة بأن تتعامل مع القوى والمؤثرات البيئية السوقية أفضل من تعامل منافسيها (جاد، 2016، صفحة 42). وتتم هذه الميزة من جوانب ومسارات عديدة مثل المنتجات، السلع، الخدمات، السعر، خدمات المستهلك، كفاءة التكاليف، الجودة، التميز في التشغيل.

من التعاريف نستنتج النقاط التالية:

- الميزة التنافسية ناتجة عن التفوق التي تحوزه المؤسسة نتيجة اتباعها إحدى الاستراتيجيات التنافسية (السيطرة بالتكاليف، التميز، التركيز)؛
- الميزة التنافسية تعكس الوضع التنافسي الجيد للمؤسسة تجاه منافسيها، الحصول على نصيب من السوق والفوز برضا الزبون وذلك بتقديم منتجات جديدة، قيمة وذات جودة أكثر من منافسيها؛
- ان الوصول الى اكتساب ميزة تنافسية يتطلب استغلال مختلف الموارد التي بحوزة المؤسسة مالية، بشرية، تكنولوجية ومعرفية والتي تسمح بإنتاج منتج ذي قيمة للزبون؛

- الميزة التنافسية هدف استراتيجي تسعى المؤسسة الى تحقيقه بالاعتماد على مواردها وكفاءاتها الاستراتيجية التي تشكل فارق في المنافسة وتضمن استدامة الميزة التنافسية؛
- الميزة التنافسية تضمن للمؤسسة تحقيق الارباح وبالتالي الاستمرار والبقاء.

ثانياً. خصائص واهمية الميزة التنافس

تتكون الميزة التنافسية من سبع خصائص وصفات أساسية هي (جاد، 2016، صفحة 220):

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- تمثل مؤشراً لتفرد المؤسسة في تقديم الأفضل في أعمالها؛
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق لها قيمة؛
- تمثل مؤشراً لاحتلال المؤسسة موقعاً متميزاً في السوق أو الصناعة العاملة فيها؛
- تمثل قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أفضل مقارنة بالآخرين؛
- تتحقق في مدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها؛
- تنعكس في أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.

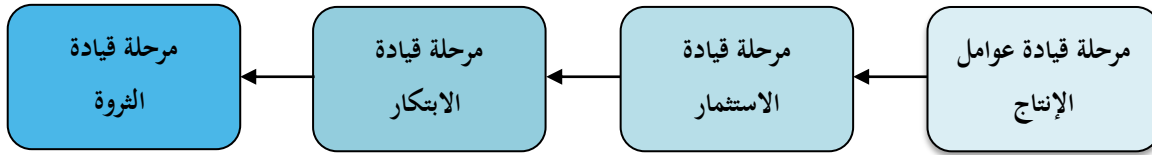
بقاء المؤسسة مرهون بالميزة التي تنفرد بها عن باقي منافسيها، والاستدامة مرتبطة بدرجة المحافظة على هذه الميزة، وتمثل أهمية الميزة التنافسية عموماً في (الغالي و ادريس، 2007، صفحة 309):

- تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضاً وولاء قياساً بالمنافسين مما يجعل زبائنها أقل تعرضاً لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى؛
- تعد عاملاً جوهرياً لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها ونتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل او المتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة؛
- تعتبر اداة تنافسية اساسية لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية، ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع؛
- تمثل معياراً مهماً لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها، لأن المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها؛
- التفوق في الاداء وفي قيمة ما تقدمه للعملاء وبالتالي تحقيق الافضلية على المنافسين؛
- التأثير الايجابي على مدركات العميل والمتعاملين معها وتحفزهم لاستمرار وتطوير العمل؛
- كونها تتسم بالاستمرار فإنها تتيح للمؤسسة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- كونها تستند على موارد المؤسسة، كفاءتها وقدراتها فإنها تعطي ديناميكية للعمليات الداخلية.

ثالثاً. مراحل تطور الميزة التنافسية

يرى "Porter" أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل، تختلف كل مرحلة في خصائصها، وأوضح أنه من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل، وكذلك ليس ضروريا ترتيبها (حاتم، 2003، صفحة 284) وتمثل المراحل الثلاثة الأولى فترة الارتقاء المتوالي (المتصاعد) للمزايا التنافسية، أما المرحلة الرابعة فهي تشير إلى الانحراف أو الهبوط في النهاية. والشكل الموالي يوضح هذه المراحل.

شكل (I-3): مراحل تطور الميزة التنافسية



المصدر: (الشال، 2002، صفحة 15)

تتمثل هذه المراحل حسب الشكل في (قورين، 2018، الصفحات 80-82):

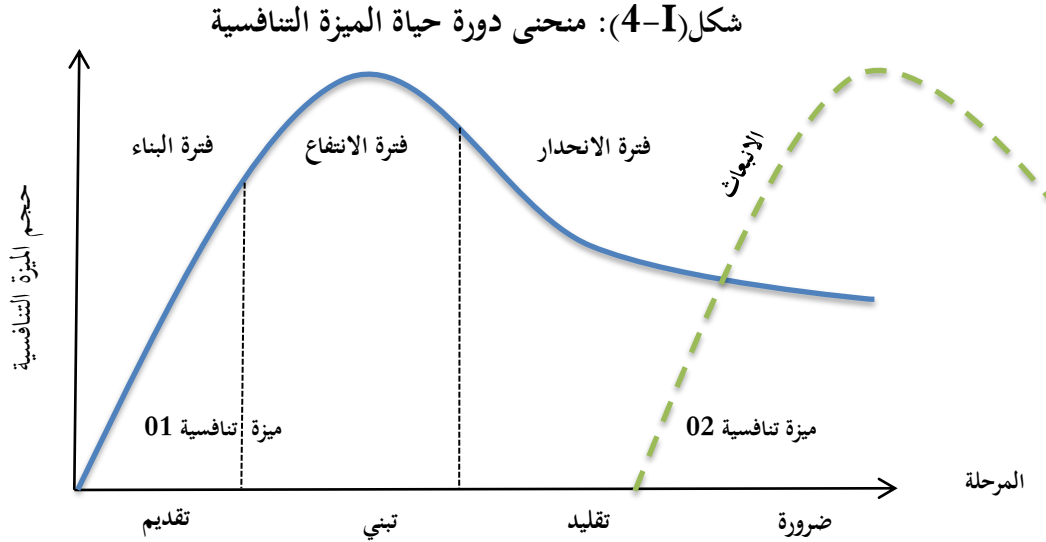
1- مرحلة قيادة عوامل الإنتاج: حيث تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، لأن تكلفة الإنتاج تلعب دوراً مهماً في المنافسة (استراتيجية المنافسة السعرية)؛

2- مرحلة قيادة الاستثمار: هذه المرحلة مبنية على المؤسسة على الاستثمار بشكل متواصل، في التسهيلات الإنتاجية الحديثة والتطوير التقني و البنى التحتية، وتأتي المزايا التنافسية من توافر عوامل الإنتاج بالإضافة إلى استراتيجية المؤسسة، وطبيعة التنافس في السوق. وتكون الميزة التنافسية في هذه المرحلة أكثر استقراراً أو تقدماً عن المرحلة الأولى؛

3- مرحلة قيادة الابتكار: تعتمد هذه المرحلة على الابتكار والمهارات والتكنولوجيات الأكثر تعقيداً لخلق الميزة التنافسية، وهنا يقل دور المنافسة السعرية المسندة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج، ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا والتميز، من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير؛

4- مرحلة قيادة الثروة: تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية، نظراً لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة، ورغبة المؤسسات في المحافظة على الاستثمارات ولابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية؛

مثلاً للمنتج دورة حياة، فللميزة التنافسية دورة حياة تبدأ من مرحلة التقليل، وصولاً إلى مرحلة الركود في حالة ما إذا تم تقليدها من طرف المنافسين، هنا تبدأ المؤسسة في تحسين وتطوير ميزتها الحالية، أو تقديم ميزة جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل، كما يبينه الشكل التالي:



المصدر: (زعرور ، كردودي ، و ضيف، 2017، صفحة 404)

دورة حياة الميزة التنافسية حسب الشكل تتمثل في (تبرورت، 2016، صفحة 182):

1- مرحلة التقديم: تعتبر هذه المرحلة من اطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية كونها تحتاج الكثير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وقد تعرف هذه المرحلة غياب المنافسة او تأخر رد فعل المنافسين باعتبار المؤسسة هي السبابة في اكتساب هذه الميزة، ما يسمح لها بتحقيق مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الموالية.

2- مرحلة التبنى: تعرف الميزة هنا استقرار نسبي من حيث التوسع والانتشار، باعتبار ان المنافسين قد بدأوا في تقليد نقاط التميز التي تتمتع بها المؤسسة، فهذه المرحلة تمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة ودراساتها وتحليلها من اجل اكتساب هذه الميزة او تحسينها.

3- مرحلة التقليد: تعرف هذه المرحلة ظهورا حقيقي لرد فعل المنافسين، فيتراجع حجم الميزة التنافسية شيئا فشيئا الى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة الاصلية وهذا يتطلب من المؤسسة اعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية عندما تتأكد بانها غير قادرة على مواجهة المنافسة.

4- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يصبح من الضروري تقديم ميزة جديدة او تطوير الميزة السابقة من خلال تقديم تكنولوجيا جديدة او من اجل تخفيض التكلفة او تدعيم ميزة تمييز المنتج، واذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين او الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد استباقيتها تماما، وعندها يكون من الصعب العودة للتنافس من جديد.

رابعاً- مخاطر والتحديات التي تواجه الميزة التنافسية

تواجه الميزة التنافسية للعديد من المؤسسات في الوقت الحاضر بعدد من المخاطر والتحديات والتي من شأنها تقليل حجم الميزة التنافسية او ضياعها بالكامل . من ابرز هذه التحديات (مرسي و سليم، 2007، صفحة 104):

- ظهور تقنيات جديدة؛

- ظهور حاجات جديدة للمشتري او تغييرها؛
- ظهور قطاعات سوقية جديدة في الصناعة ؛
- تغير تكاليف المدخلات او درجة توافرها (النقص او العجز فيها)؛
- حدوث تغير في القيود الحكومية او مواصفات المنتج، او قوانين حماية البيئة، او حواجز الدخول الى الاسواق.

المطلب الثاني: استراتيجيات التميز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية

تشير الاستراتيجية التنافسية حسب Porter الى اختيار المؤسسة لمجموعة مختلفة من الانشطة بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة، فهي بذلك تعكس الموقف التنافسي المتميز والفريد الذي تختاره المؤسسة بتقديم منتجات ذات قيمة افضل مما يقدمه المنافسين (Porter M. , 1996). كما اشار ان اختيار الموقف التنافسي الفريد ليس كافيا لامتلاك ميزة تنافسية لأنه قد يتم تقليده من طرف المنافسين، ويجب على المؤسسة الانتباه الى العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية التنافسية (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات).

كما تعرف استراتيجية التنافس بانها "مجموعة متكاملة من التصرفات يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستقرة مقارنة بالمنافسين" (مرسي و سليم، 2007، صفحة 102). يركز هذا التعريف على البعد الزمني المستند الى ديمومة الميزة التنافسية والتي تعد نتيجة للاستراتيجية التنافسية، وفي نفس التوجه (الديمومة)، يرى (Mintzberg 1998) أن الاستراتيجية التنافسية هي "فن تحقيق واستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها والتي تتصف بالديمومة" (القطب، 2012، صفحة 101).

ومن اكثر الاستراتيجيات التنافسية شيوعا هي التي قدمها (Porter 1985-1990) والذي يرى ان الاستراتيجية التنافسية تستند الى الانشطة الفريدة وتعلق بالمركز التنافسي للمؤسسة ، و ان ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق معدل ارباح اعلى ، و مستوى اداء افضل، وهذا ناتج عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية. تقرر المؤسسة عادةً اختيار أحد نوعي الاستراتيجيات من أجل خلق ميزة تنافسية، والتي يمكن أن تكون إما من خلال انخفاض تكاليف منتجاتها وخدماتها عن منافستها أو عن طريق التمييز بين منتجاتها وخدماتها وفقاً للأبعاد التي يقدرها عملاؤها مما يضمن تقديمها بسعر أعلى. قد تقرر المؤسسة أيضاً التركيز على تقديم منتجاتها/ خدماتها لشرائح مختارة في السوق (BEBORA, 2019, p. 3)، كما يبين الشكل التالي:

الشكل رقم (I-5): الاستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة التنافسية		النطاق التنافسي
التميز	قيادة التكلفة	
التركيز استنادا الى التميز	التركيز استنادا الى التكلفة	

المصدر: (Porter , 1999, p. 24)

أولاً- استراتيجية قيادة التكلفة

تعني استراتيجية قيادة التكلفة، قدرة المؤسسة على تصميم وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر. والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة، والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة (جاء، 2016، صفحة 223).

تخفيض التكاليف يتم باستخدام الخبرة والرقابة على التكاليف المباشرة وغير المباشرة لتشكيل قوة دفاعية ضد المنافسين. ويقدم Thompson & Strickland مجموعة من الشروط التي يؤدي توافرها وتحقيقها الى ان تكون استراتيجية تخفيض الكلفة فعالة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية، وهي (القطب، 2012، صفحة 30):

- أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة تنافسية؛
- أن تكون المنتجات او الخدمات في الصناعة معيارية وشمولية في متناول الجميع؛
- أن يكون هناك محدودية لتحقيق التميز، وخلق القيمة من خلاله للمستهلك؛
- أن يستخدم المشترون المنتج او الخدمة بالطريقة نفسها؛
- أن يكون اختيار البائع أو التحول الى اخر لا يكلف المشتريين كلفة اضافية؛
- أن تكون اعداد المشتريين كبيرة، ولديهم قوة مساومة لخفض الاسعار.

عندما تعتمد المؤسسة على استراتيجية قيادة التكلفة ستكتفي بأسعار منخفضة وهامش ربح منخفض نسبياً مقابل حصة سوقية مرتفعة وهذا ما يسمح لها بزيادة مبيعاتها وبالتالي رفع مستوى الانتاج، هذا الامر سيمكنها من التفاوض مع الموردين، ومواجهة المنافسين الحاليين والمرقبين ومنتجاتهم البديلة، يمكن ان نلخص هذه الاستراتيجية التنافسية في المخطط التالي:

الشكل رقم (I-6): مخطط استراتيجية قيادة التكلفة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على (القطب، 2012) و (جاء، 2016).

ورغم أن هذه الاستراتيجية لها العديد من المميزات الا أنها تحمل بعض المخاطر نوجزها في ما يلي (راضي، 2016، صفحة 43) :

- قابلية إيجاد المنافسين لطرق انتاج بكلفة اقل؛
- اتباع المنافسين لسياسة الوفورات في كلفة العمالة؛

- سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة؛
- تركيز المؤسسة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغيير اذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق واعمال جديدة.

ثانيا. استراتيجية التميز

تمثل هذه الاستراتيجية في قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة عالية، خصائص فريدة وخدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المنتج، من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز (جاد، 2016، صفحة 223). والخاصية المميزة لهذه الاستراتيجية انها تخلق ولاء لدى المستهلك، تجعله يدفع اعلى الاسعار، وهذا الامر يحميها من المنافسين الحاليين والمرتقبين. لذا من الضروري على المؤسسة امتلاك كفاءات خاصة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. ويتحقق هذا الامر عندما تتمكن المؤسسة من (زغدار أ.، 2011، صفحة 52):

- التفوق الفني من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق سبق في مجال الانتاج؛
 - انتاج منتج ذو جودة عالية؛
 - العمل على تقديم خدمات مساعدة للمستهلك؛
 - ان يضمن المنتج المقدم للمستهلك قيمة أعلى من قيمة بقية المنتجات المشابهة له؛
 - ان يكون الاختلاف واضحا بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق؛
 - قلة عدد المنافسين الذين يتبعون استراتيجية التميز، والا ستقلص التنافسية.
- وعلى الرغم من قدرة المؤسسات على تحقيق وادامة الميزة التنافسية من خلال اعتمادها على استراتيجية التميز، الا ان هذه الاخيرة قد تتعرض للفشل في الحالات التالية:
- عدم تقييم المشتري للعلامة التجارية المتفردة بالقدر الكافي؛
 - فقدان صفة التميز، عندما تعتمد المؤسسة على مدخل للتمييز قابل للتقليد من طرف المنافسين؛
 - ارتفاع التكاليف نتيجة البحث والتطوير المستمرين قد تصبح نقطة ضعف تواجهها المؤسسة؛
 - المنتجات والخدمات البديلة، وتقليد المنافسين لمنتجات وخدمات المؤسسة باقل تكلفة.

ثالثاً. استراتيجية التركيز

تمثل الفكرة الاساسية في هذه الاستراتيجية على اساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل ضمنه المؤسسة، ومن ثم استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة الى التكلفة او تلك التي تستهدف التميز وتركيز العمل فيها على ذلك القطاع (القطب، 2012، صفحة 106). تنجح العديد من المؤسسات في الجمع بين التمايز وحجم التكلفة بشكل متتابع أو متزامن: يمكن للمؤسسة أن تبني استراتيجية الهيمنة من خلال التكاليف ثم تحسين جودة منتجاتها مع التحكم في التكاليف بشكل صحيح، والعكس، يمكن للمؤسسة تمييز منتجاتها مع

التحكم في تكاليف إدارة الإنتاج والخدمات اللوجستية. تجلب هذه الكفاءة أيضا استجابة أكبر يقدرها العميل (leroy, 2004, p. 52)؛ يمكن للمؤسسة أيضًا تمييز نفسها في البداية ثم الاستفادة من ميزة التكلفة بفضل العلاقات المتميزة مع الموردين أو العملاء تجعل من الممكن إنتاج كميات كبيرة أثناء تقديم عرض مختلف. إن نجاح استراتيجية التركيز يتطلب توفير الشروط التالية (زغدار أ.، 2011، صفحة 53):

- تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم؛
- عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة؛
- ان تكون حدة المنافسة كبيرة بين المتنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر اغراء وجذبا من قطاعات أخرى؛
- تحديد المؤسسة للقطاع الذي تعمل فيه انطلاقا من جاذبيته (معرفة المؤسسة به، ربحيته، شدة المنافسة فيه، إمكانية مواجهة الطلب فيه).

كما يمكن أن تواجه استراتيجية التركيز مشاكل عديدة منها (راضي، 2016، صفحة 46):

- تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح استراتيجية التركيز؛
 - التغيرات السريعة في اذواق المستهلكين، وفي التكنولوجيا؛
 - البحوث المستمرة للمنافسين لخرق اسواق المؤسسة بمنتجات تشبع طلبات المستهلكين.
- مما سبق يمكن استخلاص الجدول المقارن بين الاستراتيجيات التنافسية السابقة الذكر:

جدول رقم (1-I): مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة

الخيارات الاستراتيجية	الكفاءات والموارد المطلوبة	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	- الاستمرار في الاستثمار والوصول الى الاموال؛ - كفاءة في هندسة العمليات؛ - اشراف مكثف على العمالة؛ - تصميم منتجات سهلة الصنع؛ - نظام توزيع منخفض التكاليف.	- رقابة صارمة على التكلفة؛ - تقارير رقابية متكررة وتفصيلية؛ - هيكل تنظيمي جيد ومحدد المسؤوليات؛ - حوافز مبنية على تحقيق الاهداف والخطط الموضوعة.
التمييز	- قدرات تسويقية كبيرة؛ - هندسة المنتج؛ - قدرات عالية في البحوث الاساسية؛ - شهرة المؤسسة في مجال الجودة والقيادة التكنولوجية؛ - تاريخ طويلا في الصناعة ومجموعة من المهارات والخبرات في مجال العمل؛ - تعاون كبير من قبل قنوات التوزيع.	- تنسيق جيد بين وظائف البحوث والتطوير، تطوير المنتج والتسويق؛ - الاعتماد على مقاييس نوعية بدلا من الكمية؛ - القدرة على جذب العمالة والكفاءات المبدعة؛ (رواتب ومزايا جيدة)
التركيز	الاعتماد على توليفة من السياسات السابقة التي يتم توجيهها الى قطاع محدد.	الاعتماد على توليفة من السياسات السابقة التي يتم توجيهها الى القطاع السوقي الذي يتم خدمته.

المرجع: (سليم، 2010، صفحة 150)

المطلب الثالث: ابعاد، محددات، مصادر الميزة التنافسية وعوامل استدامتها

الميزة التنافسية هي سطوة المؤسسة على منافسيها. ومن الممكن تحقيق ذلك عن طريق تقديم قيمة أفضل وأكبر للعملاء من خلال منتجات وخدمات تتمتع بجودة أفضل أو أسعار أخفض تثير اهتمامهم. مما يساهم في خلق الولاء للعلامة التجارية وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.

أولاً- ابعاد الميزة التنافسية

تساهم الابعاد التالية الذكر في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وهي نتاج لاجتهاد العديد من الباحثين وهي:

1- بعد التكلفة: يجب على المؤسسات ان تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فاغلب المؤسسات تسعى الى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة على المواد الخام وتحقيق مستويات اعلى من الانتاجية (سويسبي و الخفاجي، 2015، صفحة 72). تكون المراقبة من خلال:

- مراقبة الحجم عندما تعول المؤسسة على خفض تكاليفها من خلال التوسع (منتج جديد، سوق جديدة، تكنولوجيا حديثة) أو البحث عن اقتصاديات الحجم ، يجب المحافظة على التوازن حتى لا تتضرر وتندهور الانشطة الاخرى؛

- مراقبة التعلم لدى افراد المؤسسة (مسيرين، عمال) وزيادة معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم للتعامل بكفاءة مع المواقف المختلفة مما يساعد في تدنية التكاليف الى ادنى حد ممكن؛

- مراقبة الروابط الخارجية مع المحيط الخارجي واستغلالها لاقتناص الفرص التي تساهم في تدنية التكاليف؛

- مراقبة الروابط الداخلية الموجودة بين أنشطة خلق القيمة لاستغلال الامكانيات المشتركة (المعرفة المشتركة)؛

- مراقبة التكامل لاحتمال ضم أنشطة جديدة من شأنها تدنية التكاليف؛

- مراقبة التموقع مما يساهم في خفض التكلفة (فعالية الامداد وامكانية الوصول الى الموردين مثلاً).

2- بعد الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال اضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو

خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات. وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما، تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، والقدرة التنظيمية لتحويل المدخلات الى مخرجات ذات جودة عالية (سويسبي و الخفاجي، 2015، صفحة 72)؛ ويعبر عن الجودة بانها ملاءمة المنتج للاستعمال، بحيث تضمن المواصفات المطلوبة من خلال توافر خمس ميزات (نجيب، 2011، صفحة 84):

- الصفات المتمثلة التكنولوجية الجديدة؛

- الصفات الداخلية المتمثلة بالشكل أو الطعم؛

- الصفات المتعلقة بالديمومة؛

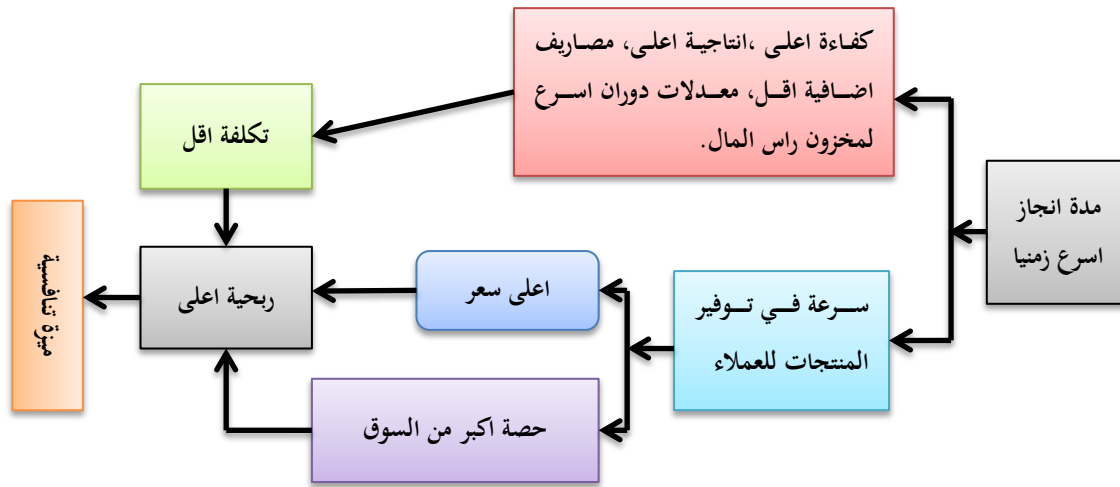
- صفات الضمان؛

- الصفات الاخلاقية.

- 3- الوقت أو التسليم:** يمكن للمؤسسات ان تنظر الى عامل الوقت كميزة تنافسية، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية، كذلك يعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المؤسسة والعملاء، اضافة الى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها الى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها (سويسي و الخفاجي، 2015، صفحة 72)؛ ومن اهم الاسبقيات التنافسية التي ركزت على الوقت لتحقيق الميزة التنافسية نجد (نجيب، 2011، صفحة 85):
- وقت التسليم السريع: وهو ما يعرف بوقت الانتظار اي الوقت الذي ينتظره الزبون لحين تسلمه الخدمة؛
 - سرعة التطوير: وتعني الاهتمام بقياس سرعة تطوير الخدمة للفترة منذ بداية ولادة الافكار حتى التحقق النهائي.

ويمكن الاعتماد على الشكل (7) لنوضح دعم ميزة اختصار الوقت للميزة التنافسية:

الشكل رقم (7-I): اثر تقليص الوقت على الميزة التنافسية



المصدر: (مرقاش، 2016، صفحة 47 بتصرف)

- 4- الاعتمادية:** تعني قدرة المؤسسة على الالتزام تجاه زبائنهم وارضائهم من خلال حصولهم على خدمات حسب المواصفات المحددة لفترة زمنية معينة في ظل ظروف العمل الاعتيادية، كما أن الاعتمادية لها دور مباشر لعودة الزبون لشراء الخدمة مرة اخرى (نجيب، 2011، صفحة 86).

وتستجيب المؤسسات عادة الى خدمات ما بعد البيع وتتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة الى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلا من اشكال التمايز وبعدا تنافسيا، ونجد الكثير من المؤسسات تسعى الى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عادة عن الاعتمادية وصول المنتجات الى اصحابها سليمة بقدر عال من الموثوقية (سويسي و الخفاجي، 2015، صفحة 72).

- 5- الابداع:** تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات احيانا، وعليه فان المؤسسات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم مع رغبات زبائنهم، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق (سويسي و الخفاجي، 2015، صفحة 73). وتأتي اسبقية الابداع من خلال استغلال الفرص الخارجية ومصادر

القوة الداخلية، كما يأتي الابداع من خلال امتلاك المؤسسة لرأس المال المعرفي والمهارات والخبرات الموجودة لدى العاملين في المؤسسة (نجيب، 2011، صفحة 86).

6- المرونة: هي القدرة على الاستجابة للتغيرات والاحداث السريعة التي تواجهها المؤسسات وتؤدي بها للانتقال من خدمة الى خدمة افضل حسب حاجات الزبائن ورغباتهم، وتقاس المرونة بالوقت المستغرق لعملية التحول (نجيب، 2011، صفحة 84). وقدم Slack اربعة انواع من المرونة لغرض الاستجابة للتغير في طلبات الزبائن (خضير علي، 2014، صفحة 86):

- **مرونة المنتج أو الخدمة:** القابلية على إنتاج منتجات وخدمات جديدة وتقديمها، أو تعديل المنتجات والخدمات الحالية حسب ظروف الطلب؛

- **مرونة المزيج :** القدرة على تقديم مدى واسع من مزايا المنتجات والتغير في مجال المنتجات التي تضعها للزبائن في مدة زمنية قصيرة؛

- **مرونة الحجم:** القدرة على تغير كمية المخرجات حسب متطلبات السوق؛

- **مرونة التسليم:** القدرة على تغير مواعيد التسليم المخططة والمفترضة حسب متطلبات الظروف.

فالمرونة تعد البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل، متمثلة بالقابلية على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتجات أو خدمات متنوعة، اذ تعكس بشكل عام القابلية على التكيف لمدى واسع من البيئات المختلفة في وقت قصير وحسب متطلبات السوق.

ثانياً. مصادر الميزة التنافسية

هدف المؤسسات اليوم هو التميز والتفوق على المنافسين من خلال اكتساب مزايا تنافسية والحرص على استدامتها لضمان الريادة والبقاء في بيئة اعمال ديناميكية، مما يجعلها تبحث باستمرار عن مصادر مختلفة ومتعددة للتميز التنافسي. ويمكن تحقيق هذا التميز من خلال عدة مصادر مختلفة هي:

1- الكفاءة: يقصد بالكفاءة الاستغلال الامثل للموارد، وتقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات، حيث كلما ارتفعت كفاءة الاستخدام كلما قل مقدار المدخلات لإنتاج مخرجات، وتنخفض بذلك تكاليف الانتاج. (سالم ، 2021، الصفحات 244-245)

2- الابتكار والابداع: يعتبر الابداع أحد أهم مصادر المزايا التنافسية من خلال التحديثات التي يمكن أن تطرأ على المنتجات، العمليات، نظم الادارة، الهياكل التنظيمية، الاستراتيجيات وغيرها، حيث تستخدم المؤسسات مختلف مهاراتها ومواردها لابتكار تقنيات جديدة، منتجات جديدة، بما يضمن لها الاستجابة بشكل متميز لاحتياجات العملاء، ويمكن الابتكار المؤسسة من الاختلاف والتميز عن بقية المنافسين، فضلاً عن مساعدتها على التحكم في الاسعار وخفض التكاليف بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها، (سالم ، 2021، صفحة 145)

3- الاستجابة الملائمة لحاجات العملاء: لتحقيق الاستجابة الملائمة لحاجات العملاء يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على تحديد احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، ومن ثم العمل على إشباعها بالطريقة التي

يفضلها العملاء وفي الوقت المناسب. تسمح الاستجابة المتفوقة للعميل للمؤسسة بفرض اسعار اعلى مقابل الخدمات التي يتلقاها العميل وهذا ما يرفع من قيمة المؤسسة لدى عملائها (عربية و زايد، 2021، صفحة 287).

4- الموارد البشرية: الموارد البشرية المتميزة والمتخصصة، ذات المعرفة، والكفاءة العالية تساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة فهي المحرك الاساسي لبقية وظائف المؤسسة، لذا يجب تطويرها وتنميتها باستمرار كي تحقق قيمة مضافة للمؤسسة وكي تكون مصدر للميزة التنافسية المستدامة يصعب على المنافس تقليدها، ومن بين النقاط التي تحدد كفاءة الموارد البشرية هي معدل الدوران والغياب، درجة الولاء والرضا، برامج التدريب والتكوين، مناخ العمل والثقافة السائدة .

5- الهيكل التنظيمي: الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية ونتيجة لتغير الظروف اثناء اداء العمل تسمح بعض المؤسسات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الابداع وتوسيع الاعمال. (سويسى و الخفاجي، 2015، صفحة 75). إن ضغوط المنافسة تجبر المؤسسة على جعل هياكلها مرنة تستجيب للتغيرات وتجعلها تعتمد اكثر على كفاءاتها الاساسية لدعم تميزها التنافسي والمحافظة عليه من خلال فتح المجال للابتكار والابداع والتركيز على الريادة.

ثالثا. عوامل استدامة التميز التنافسي

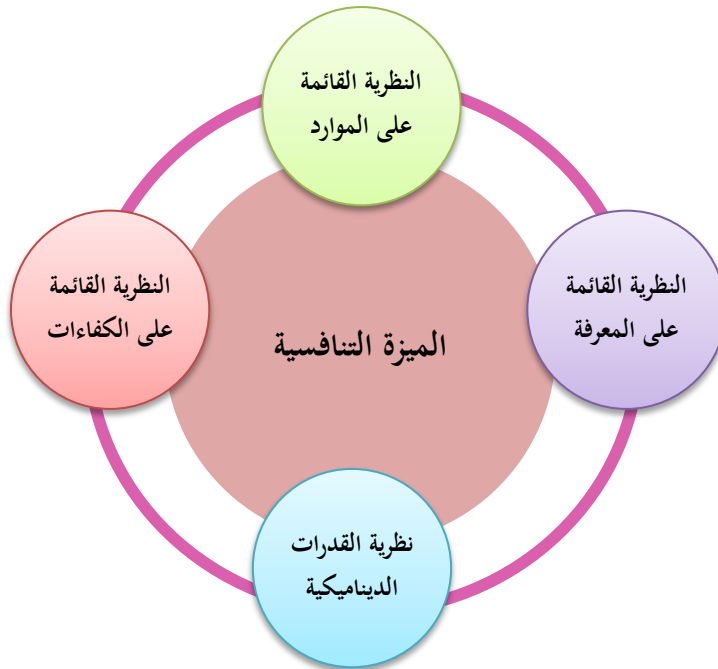
اصبحت الاستدامة والاستمرار في المزايا التنافسية من الاولويات الضرورية عند اعداد الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، وهذا مرهون بالوقت الذي سوف تبقى فيه الميزة قبل تقليدها او محاكاتها من طرف المنافسين، ويمكن الاعتماد على عدة تقنيات للتعامل مع التهديدات الاستراتيجية المؤثرة في الميزة التنافسية للمؤسسة أو التخفيف من حدة تأثيرها مثل (مرسي و سليم، 2007، صفحة 104):

- الاستثمار في مزايا تنافسية من مستوى أو مرتبة اعلى مما يصعب تقليدها (مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج، السمعة)؛
 - التنوع في مصادر الميزة التنافسية، والتقليل من الاعتماد على ميزة واحدة فقط؛
 - التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة وبشكل اسرع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد او محاكاتها.
- تسعى المؤسسة دائما الى تحقيق الحالة المثلى للبقاء في الساحة التنافسية، ولكي تضمن التميز، السيطرة والتفوق وديمومة ميزتها التنافسية عليها التحكم في الابعاد كلها وتحقيق التوازن بينهم، حيث لم يعد كافيا ومقبولا الاعتماد على استراتيجية تنافسية واحدة.

المبحث الثالث: مساهمة نظرية الموارد والكفاءات في تفسير الميزة التنافسية

سيطر النهج الاقتصادي القائم على الصناعة على التفكير في مجال الإدارة الاستراتيجية من الستينيات إلى الثمانينيات. ولقد كانت مساهمة Porter (1980) ذات أهمية بالغة في التحليل الاستراتيجي للمؤسسة في جانبها الخارجي، أدت هذه المساهمة إلى توضيح وضعية المؤسسة تجاه منافسيها والقوى المختلفة التي تمارس عليها وفق نموذج القوى الخمس، هنا وجب على المؤسسة البحث عن مركز تنافسي موات في الصناعة وأن تسعى الاستراتيجية إلى إنشاء موقف مربح ومستدام ضد قوى المنافسة في هذه الصناعة. تم انتقاد هذا النهج ولكنه لا يزال معمول به لحد الساعة، ثم جاءت مساهمة Porter الثانية (1985)، والتي بنيت على أساس سلسلة القيمة، التي تتعامل مع الجانب الداخلي للمؤسسة وليس فقط تحليل بيئتها التنافسية. لكن هذه المساهمة حظيت أيضا ببعض الانتقاد حول صعوبات استخدام مفهوم سلسلة القيمة في الممارسة. وكنيجة للانتقادات التي وجهت لـ Porter، ظهر في منتصف الثمانينيات المنظور القائم على الموارد كأحد النظريات التي يقوم عليها التحليل الاستراتيجي وعرف تطورا متسارعا وذلك بالتزامن والارتباط مع مدلول الكفاءة. ويوضح الشكل رقم (8) الأسس النظرية التي تدعم الميزة التنافسية المستدامة:

الشكل رقم (8-I): الأسس النظرية للميزة التنافسية



المصدر: (Marti & Cabrita, 2013, p. 373)

ترتبط عملية إنشاء القيمة دائما بالقدرة على بناء مزاي تنافسية مستدامة من أجل تحقيق النجاح المستدام، وهو الهدف الأساسي للإدارة الاستراتيجية. ويجب على المؤسسات بناء ميزة تنافسية أفضل من المؤسسات المنافسة وذلك من خلال خلق قيمة لعملائها والحصول على جزء من هذه القيمة في شكل أرباح.

ركزت المناقشات التي تسعى إلى شرح المزايا التنافسية المستدامة على النظرية القائمة على الموارد، النظرية القائمة على الكفاءات الأساسية، النظرة القائمة على المعرفة والقدرات الديناميكية. وتتمثل اهم الاسهامات المندرجة في هذا الاطار والتي استهدفتها الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (I-2): النظريات المفسرة للميزة التنافسية

النظريات	النظرية القائمة على الموارد	النظرية القائمة على الكفاءات الأساسية	النظرية القائمة على المعرفة	القدرات الديناميكية
رمزها	RBV ressources-based view	CBV Competence-based view	KBV knowledge-based view	DC Dynamic Capabilities
انواع الموارد	الموارد (الملموسة وغير الملموسة)	الكفاءات (الفردية، الجماعية والتنظيمية)	المعارف وقدرات التعلم	القدرات الديناميكية
المساهمين	Penrose wernerfelt Barney	Hamel & Prahalad Evans Schulman Polyani	Grant Spender Kogut Conner & Prahalad	Pisano Teece & Schuen

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الاول: مساهمة نظرية الموارد (RBV) في تفسير الميزة التنافسية

تصف المقاربة المبنية على الموارد والتي تشكل امتداد لأعمال Penrose الظروف التي تكون فيها الموارد الفريدة أو الميزة التي تمتلكها المؤسسة مصدرا لميزة تنافسية مستدامة مثلما اشار اليه Barney (1991) ومع ذلك ، يجادل Black & Boal (1994) بأن التحليل القائم على الموارد مفيد فقط إذا كان بإمكانه تحديد الموارد التي ستؤدي إلى ميزة تنافسية في المستقبل. كما ذكر Knott (2009)، من منظور الممارسة، يتمثل التحدي الرئيسي فيما يتعلق بموارد المؤسسة وكفاءتها في كيفية تقييم المديرين وبالتالي التدخل في العلاقة بين هذه الموارد وأداء المؤسسة (Marti & Cabrita, 2013, p. 274)، هذه المقاربة تهتم بالإجابة على التساؤلات التالية: أي مجموعة من عوامل المدخلات المادية وغير المادية قد توفر مزايا؟ وكيف يمكن لهذه المزايا أن تؤدي إلى استدامة الميزة التنافسية؟

اولا. التأسيس النظري لمقاربة الموارد

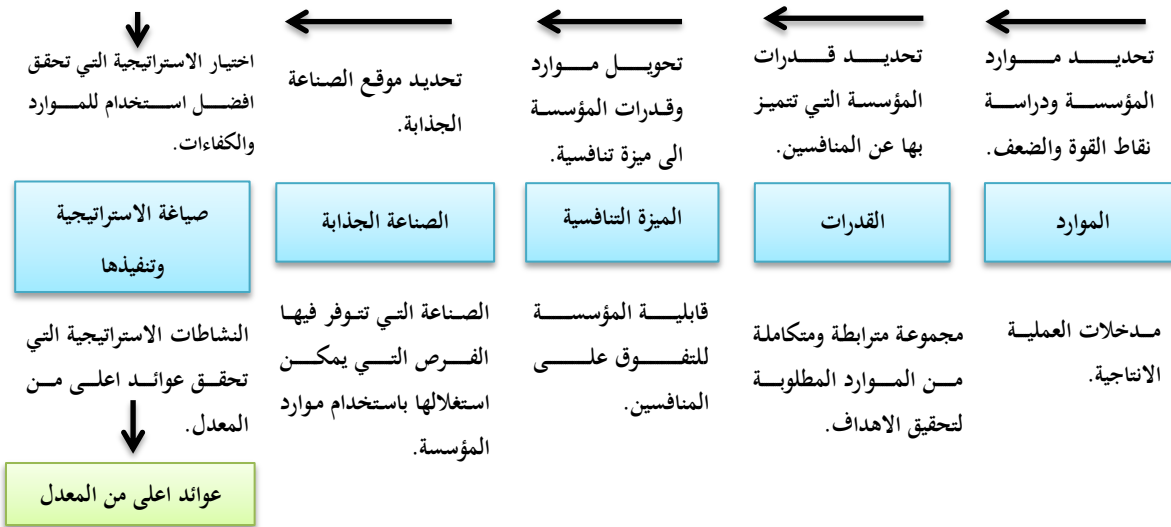
استعادت نظرية الموارد، بعد عمل Penrose الأساسي في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، زخمها في الثمانينيات عندما طور (1984) Wernerfelt (1991) Barney، (2011) Barney & Wright & Ketchen الفكرة بشكل أكبر وطبقها في مجال الاستراتيجية (Ashish , 2018, p. 36). وتطمح هذه النظرية (RBV) إلى شرح المصادر الداخلية للمزايا التنافسية المستدامة للمؤسسة، واقترحها الأساسي والجوهري هو أنه إذا كانت المؤسسة ستحقق حالة من التميز، يجب أن تكتسب وتتحكم في الموارد القيمة والنادرة والفريدة من نوعها وغير القابلة للاستبدال (VRIO)، بالإضافة إلى امكانية استيعابها وتطبيقها. يتم مشاركة هذا الاقتراح من خلال العديد من

التحليلات ذات الصلة: الكفاءات الأساسية (Hamel & Prahalad، 1994)، والقدرات الديناميكية (Helfat & Peteraf، 2003; Teece et al.، 1997) والمنظور القائم على المعرفة Grant (Tsai، 2021، p. 6).

نظرية الموارد هي أحد النظريات التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية، فهي مجموعة من الخطط والسياسات التي تسمح بالوصول إلى الأهداف المسطرة انطلاقاً من الموارد التي تحوزها المؤسسة وتفاعلها وتتلأءمها مع محيطها يكون بفضل مواردها. من وجهة النظر هذه، تتضمن فكرة المورد أي شيء ملموس أو غير ملموس يكون مفيداً ومتاحاً لمؤسسة ما في متابعة أهدافها لخلق القيمة، ويتعامل الإطار التحليلي لهذه النظرية مع مسألة أنواع الموارد، فعادة ما تكون الموارد الملموسة سهلة التداول، في حين تتميز معظم الموارد غير الملموسة بأنها صعبة التداول. وأن الموارد الأساسية هي التي تدعم تمايز المؤسسة أو ميزة التكلفة في سوق معين وهي غير قابلة للتقليد، أو النقل أو الاحلال (Sanchez & Heene، 2010، p. 33).

بمعنى أن المؤسسة الأكثر قدرة على المنافسة هي المؤسسة التي لديها أكثر الموارد فائدة والتي تعرف كيفية الاستفادة منها على أفضل وجه (Ieroy، 2004، p. 60). يبدأ هذا النهج، ليس من تكوين البيئة أو هيكل القطاع، ولكن من الموارد القيمة التي تمتلكها المؤسسات.

الشكل رقم (I-9): نموذج الموارد



المصدر: (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 89)

يوضح نموذج الموارد كيفية صياغة الاستراتيجية بالاعتماد على الموارد والكفاءات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تساهم في خلق ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين وتكون أكثر ربحية، وهناك عدة فروقات جوهرية بين المقاربة الهيكلية ومقاربة الموارد والكفاءات التي نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (I-3): مقارنة بين المقاربة الهيكلية ومقاربة الموارد والكفاءات

مقاربة الموارد والكفاءات	المقاربة الهيكلية	موضوع البحث
مصادر الميزة التنافسية	مصادر الميزة التنافسية	
- التباين النسبي للموارد.	- تجانس وتمائل موارد المؤسسات ضمن نفس المجموعة الاستراتيجية.	الفرضيات
- نسبة حركية الموارد (غير متحركة) بشكل كامل، والكفاءات الميزة غير قابلة للتقليد، الاحلال والاستبدال.	- الموارد تتميز بسرعة الحركة (قابلة للنقل والتحويل).	
- الموارد المتراكمة عبر الزمن والكفاءات المتميزة هي المحدد الأقوى للربحية	- هيكل الصناعة هو المحدد الأقوى للربحية	
- مقارنة داخلية: التركيز على الموارد الداخلية للمؤسسات وليس القوى التنافسية.	- مقارنة خارجية: للمحيط تأثير مباشر على استراتيجية ومردودية المؤسسة	الأسس النظرية
- بعض المزايا التنافسية دائمة . - الاستراتيجية قائمة على محفظة الموارد الاستراتيجية والكفاءات الأساسية.	- مزايا تنافسية مختلفة ومحدودة زمنياً؛ - الاستراتيجية المتبناة منتج /سوق.	
- التحليل على مستوى المؤسسة؛ - تحديد موارد المؤسسة؛ - تحديد الكفاءات الاستراتيجية؛ - صياغة استراتيجية لاستغلال وتطوير الموارد والكفاءات.	- التحليل على مستوى القطاع؛ - تحليل المحيط الخارجي الفرص /التهديدات؛ - تحليل المحيط الداخلي نقاط قوة/ضعف المؤسسة؛ - اختيار الاستراتيجية التنافسية حسب العوامل الهيكلية.	المنهجية
استخدام ادوات التحليل المختلفة لتحديد موارد المؤسسة الاستراتيجية.	- نموذج SWOT؛ - نموذج القوى الخمس لـ Porter ؛ - سلسلة القيمة لـ Porter ؛ - دراسة السوق، التموقع.	ادوات التحليل

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (بوازيد ، 2012)

بالرغم من الاختلافات الجوهرية التي تظهر بين المقاربتين الا انه يجب استعمالهما بصفة تكاملية للاستغلال الامثل لموارد وكفاءات المؤسسة والتحليل الدقيق للأسواق وهيكل المنافسة، هذا الانسجام يسمح للمؤسسة بتفعيل خياراتها الاستراتيجية، وتحسين وضعها التنافسي، كما يساهم هذا التكامل بإيجاد طرق ديناميكية لتحديد الموارد والكفاءات وضمان استدامتها.

ثانيا: المساهمين في نظرية الموارد

1- (1959) Penrose كانت مساهمته من خلال نظرية الإدارة الفعالة لموارد المؤسسة، والفرص الإنتاجية، واستراتيجية التنويع على وجه التحديد، واعتبر المؤسسة مجموعة من الموارد المادية والبشرية. يوفر Penrose منطقا توضيحيا لكشف الروابط السببية بين الموارد والقدرات والميزة التنافسية، مما يساهم في نظرية الميزة التنافسية القائمة على الموارد، كما أكد على أهمية الصيانة المستمرة لكفاءات المؤسسة الحالية وقواعد المعرفة في حماية الميزة التنافسية. وقدم ثلاث حجج رئيسية تتعلق بالروابط بين موارد المؤسسة، الفرص الإنتاجية، ونمو المؤسسة المريح. وهي (Kor & Mahoney, 2004, p. 184) بتصرف :

- يجادل Penrose بأن المؤسسات يمكنها أن تخلق قيمة اقتصادية ليس من خلال مجرد حيازة الموارد، ولكن من خلال الإدارة الفعالة والمبتكرة للموارد، ويميز هنا بين الموارد التي تحوزها المؤسسة والخدمات التي تجنيها نتيجة من استخدامها لتلك الموارد والتي تكون مختلفة اعتمادا على خصائصها المميزة، التي تؤدي إلى اختلافات في الفرص الإنتاجية والأداء المالي.

- يوفر Penrose روابط سببية بين الموارد وتوليد فرص إنتاجية للنمو والابتكار، حيث يرى أن خبرة ومعرفة القادة تؤثر في تحديد الفرص الإنتاجية الفريدة المتاحة لأعمالهم، بحيث يعملون على تحويل موارد المؤسسة إلى قدرات ديناميكية، تؤدي إلى الابتكار، خلق منتجات جديدة وخلق قيمة اقتصادية. وهناك علاقة وثيقة بين الأنواع المختلفة من الموارد التي تحوزها المؤسسة وتطور أفكار وخبرات ومعرفة قادتها. ويرى أن الخدمات الإنتاجية غير المستخدمة تعتبر بالنسبة لمؤسسات تحديا للابتكار وحافزا للتطور ومصدرا للميزة التنافسية، لأنها تسمح بإدخال مجموعات جديدة من الموارد والابتكارات داخل المؤسسة.

- يرى Penrose أن هناك معدلا مثاليا لتحقيق النمو المريح، ويقدم شرحا لمحرك معدل واتجاه نمو المؤسسة مفاده أن قواعد المعرفة الحالية وموارد الأعمال غير المستغلة تحدد اتجاه نمو الأعمال، ويضيف بأن تجاهل هذه العوامل المقيدة يؤدي إلى عدم الكفاءة وفقدان الميزة التنافسية. ويشير أيضا إلى أن العلاقة القائمة بين الموارد والأداء على مستوى المؤسسة والخيارات التي تؤدي إلى نموذج النمو الأمثل لها عواقب مباشرة على العوائد (الارباح) الاقتصادية.

فيما يخص نظرية (1959) Penrose ، تؤثر قدرة المؤسسة على أن تصبح مربحة وأن تظل قادرة على المنافسة في نشاط جديد على اتجاه النمو، ويفترض انه إذا كانت المؤسسة تخطط للتوسع في الأسواق (أسواقها الحالية أو أسواق جديدة) ، فإنها تفعل ذلك لأنها تعتقد أن لديها ميزة تنافسية تضمن ربحية الاستثمار التي سيتم ربطه بالتوسع. وأن "النجاح" ليس مجرد مسألة ربح محاسبي، بل أنه استخدام أفضل لموارد المؤسسة بأكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة وهو الاستخدام الأكثر ربحية، والذي يسمح بالمحافظة على الوضع التنافسي في الوقت الحالي وتطويره في المستقبل.

2- (1984) wernerfelt كانت مساهمته من خلال بحثه بعنوان "A Resource-Based View of the Firm" وضح فيه الخيارات الاستراتيجية الجديدة التي تظهر بشكل طبيعي في منظور الموارد (Wernerfelt, 2020, p. 153) :

- تعتمد الاستراتيجية على «الموارد»، وهي عوامل إنتاجية مرتبطة بشكل شبه دائم بالمؤسسة، بحيث يتم النظر الى المؤسسة في ضوء مواردها التي بحوزتها، وهو تصور جديد يختلف عن وجهة النظر التقليدية (منتج/سوق).
- التركيز دائما على الموارد التي يمكن أن تدعم الميزة التنافسية والاستفادة منها في تلك الصناعات أو القطاعات التي تكون فيها أكثر قيمة؛
- قد يكون من الضروري الاستثمار في الموارد "العادية" التكميلية لكن موارد القيمة هي المهمة؛
- الموارد لها الأولوية على السوق، يجب على المؤسسات اختيار أسواقها في ضوء مواردها وليس العكس؛
- يمكن تحديد انواع مختلفة من الموارد التي تقود الى ارباح عالية بسبب "تكلفة المعاملات" و "عدم القابلية للتجزئة"؛
- 3- (Barney 1986):** ركز على الموارد الاستراتيجية، ويرى بان عملية صياغة الاستراتيجية يجب ان تبدأ بنظرة من داخل المؤسسة الى خارجها لمعالجة نقاط الضعف الخاصة بنماذج الاستراتيجية المطروحة لان هناك تمايز بين المؤسسات يسمح لبعضها في الحصول على ميزة تنافسية (العيساوي و اخرون، 2012، صفحة 119).
- 4-** في سنة (1991-1997) قدم Barney نموذج عمل VRIO يربط بين الخصائص الداخلية للمؤسسة وأدائها، وهو مكمل لوجهات نظر الموارد، يحتوي على معايير لقياس وتقييم المزايا الاستراتيجية لموارد المؤسسة التي تجعلها تؤدي أداءً أفضل من منافسيها، فالموارد الفريدة التي تحتفظ بها المؤسسة هي التي تجعلها مميزة ومختلفة عن المؤسسات الأخرى (BEBORA, 2019, p. 16). ويجب على المديرين والباحثين الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية حول المورد أو القدرة قبل أن يتمكنوا من تحديد الفوائد التنافسية التي قد تقدمها هذه الموارد. وهي (Ashish , 2018, pp. 36-37):
- "سؤال القيمة: هل موارد وقدرات المؤسسة تساعد في التغلب على التهديدات أو استغلال الفرصة؟؛ هل يعزز المركز التنافسي للمؤسسات في السوق؟ اذا كان الجواب نعم ننتقل الى السؤال الثاني .
- سؤال الندرة: هل المورد يتحكم فيه عدد قليل من المنافسين؟ اذا كان الجواب نعم ننتقل الى السؤال الذي يليه.
- سؤال التقليد: هل تتمكن المؤسسات التي ليس لديها نوع معين من الموارد من مواجهة عيب مرتبط بتكلفة الحصول عليها أو تطويرها؟
- السؤال التنظيمي: هل لدى المؤسسة سياسات أو إجراءات منظمة لتطوير استغلال مواردها القيمة والنادرة ؟ .

الجدول رقم (I-4): إطار VRIO والميزة التنافسية

نقاط القوة أو الضعف	الآثار التنافسية	استغلت من قبل المنظمة؟	مكلفة عند تقليدها؟	نادرة	قيمة
الضعف	ميزة تنافسية	لا	-	-	لا
القوة	التكافؤ التنافسي	-	-	لا	نعم
القوة والكفاءة المميزة	ميزة تنافسية مؤقتة	-	لا	نعم	نعم
قوة واستدامة الميزة	ميزة تنافسية مستدامة	نعم	نعم	نعم	نعم

المصدر: (Ashish , 2018, p. 39)

كما هو الحال مع أي نهج لتقييم أداء النظام، يتعين دائما التعامل مع الصندوق الأسود للأداء، حيث يوجد غالبا عدد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر عليه، وقدم Barney وفق هذا النموذج كيفية تنظيم المؤسسة لمواردها الأساسية وإدارتها بشكل جيد مما يحدد إلى أي مدى تبني المؤسسة ميزتها التنافسية. وللوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة من خلال موارد المؤسسة حسب نموذج VRIO يجب أن تتوفر الموارد على أربعة خصائص هي:

- أن تكون قابلة للتقييم وقادرة على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات؛

- أن تكون قادر على مواجهة المنافسة الحالية والمحتملة؛

- أن تكون قادرة على المحاكاة؛

- لا يمكن للمنافسين تحديد استراتيجية مناسبة لها.

بشكل عام، يتم تعزيز القيمة الاستراتيجية لموارد المؤسسة وقدراتها بحيث يصعب شراؤها أو بيعها أو تقليدها أو استبدالها، على سبيل المثال، الأصول غير الملموسة مثل المعرفة التنظيمية الضمنية أو الثقة بين الإدارة والعمل لا يمكن تداولها أو تكرارها بسهولة من قبل المنافسين لأنها متجذرة بعمق في فكر المؤسسة، مثل هذه الأصول والتي غالبا ما تكون ضمنية تتراكم ببطء على مدى فترة زمنية (Arnitr & Schoemake, 1993, p. 93). ووفق هذا المنظور الجديد، فإن تطوير المؤسسة لا يعتمد فقط على موقعها في البيئة الخارجية وتفاعل القوى التي تخضع لها، ولكن نجاحها يعتمد أيضا على الموارد المتميزة التي تحت تصرفها والتي تحشد بطريقتها الخاصة لخلق القيمة لدى العميل.

ثالثا: الفرضيات والمبادئ التي تقوم عليها نظرية الموارد

1- الفرضيات: هناك فرضيات محددة تقوم عليها النظرية وهي في نفس الوقت شروط ضرورية يجب توفرها للحصول على الميزة التنافسية، وتتمثل في (العيساوي، العارضي، و العبادي، 2012، صفحة 178 بتصرف):

- تشكل موارد المؤسسة الأساس الذي تستند عليه في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية وليس خصائص البيئة الخارجية؛

- يمكن أن تحصل المؤسسة على الميزة التنافسية عن طريق اكتساب الموارد التنظيمية القيمة؛

- عدم التجانس: لا تمتلك المؤسسات نفس الموارد المتاحة لضمان تطوير أنشطتها، وبالتالي يمكنهم اكتساب الموارد القيمة أو اختيار موقع مناسب؛

- لا يمكن للمؤسسات إعادة تبني الاستراتيجية الرائدة والناجحة أو الحد من فوائدها بسبب وجود ما يسمى "آليات العزل"؛

- تنقل غير كامل: قد لا تتوفر عوامل الإنتاج في السوق ليتم تداولها، وبالتالي ليس من السهل انتقال الموارد بين المؤسسات؛

- تمييز الموارد القيمة بكونها مكلفة في تقليدها وغير قابلة للإحلال.

2- المبادئ: تتمثل أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية في (زكري، 2017، صفحة 72):

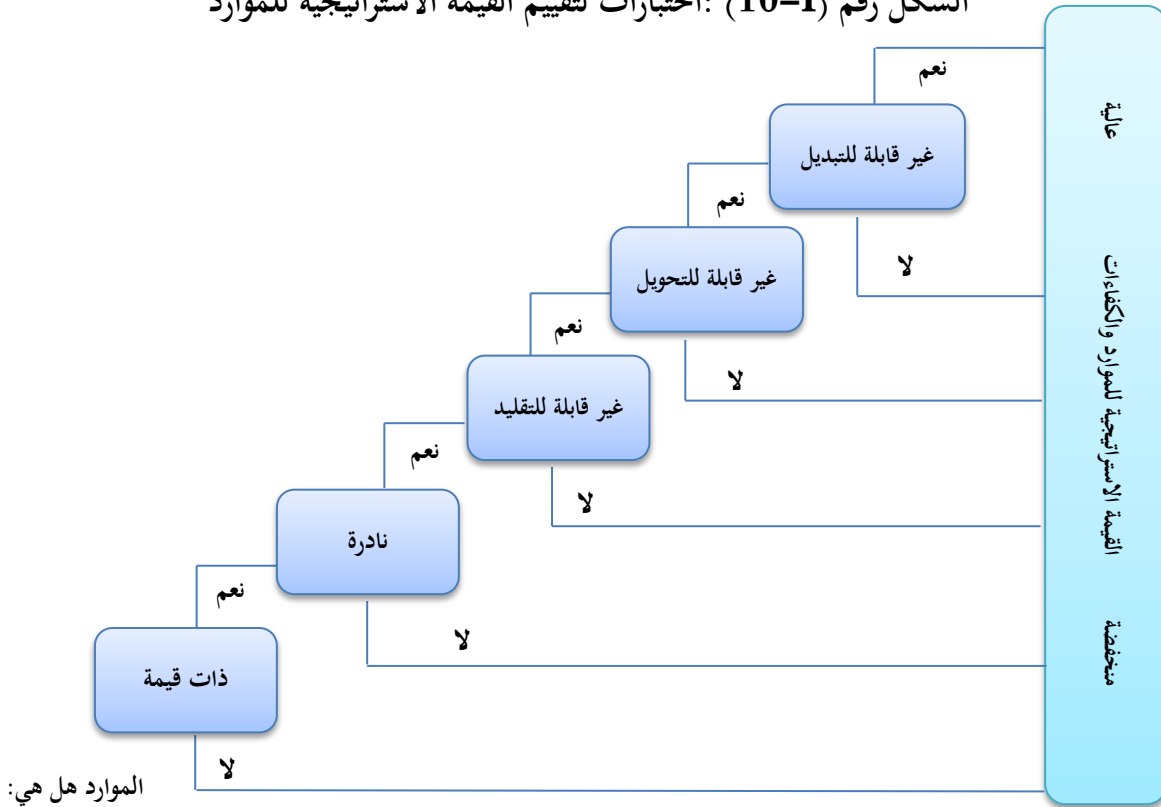
- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والاجزاء الاستراتيجية المركزة على سوق معينة، وهذا ما يبقّي دور التجزئة قائما؛

- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد؛
- كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها وهو ما ينتج فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحامها للأسواق وتوقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد؛
- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات يكون في البسط (المخرجات) أفضل من تحسينها انطلاقاً من المقام، أي الاقتصاد في الموارد على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها (الإنتاجية = مخرجات / مدخلات) ؛
- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي، والاقتصاد فيها وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال في توظيفها وتحقيق العوائد.

رابعاً: اختبارات تقييم القيمة الاستراتيجية للموارد

بمجرد تحديد الموارد، يجب تقييمها في سياق بيئتها التنافسية، هذا التقييم تقوم به الإدارة الاستراتيجية بالاعتماد على المعايير المختلفة الواردة في الأدبيات والتي تساعد في توجيه التحليل، ونقدم في الشكل (11) سلسلة من خمسة اختبارات تسمح بتقييم القيمة الاستراتيجية للموارد:

الشكل رقم (I-10): اختبارات لتقييم القيمة الاستراتيجية للموارد



المصدر: (Puthod & Thévenard, p. 1)

وفق هذا الشكل يجب اختبار الموارد هل لها قيمة استراتيجية أم لا وفق المراحل التالية (Puthod & Thévenard, p. 1)

بتصرف: Thévenard, p. 1)

1- اختبار القيمة: إذا كان المورد يسمح للمؤسسة من تنفيذ الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها من خلال اغتنام الفرصة وتجنب التهديد في بيعتها، فيمكن اعتبارها ذو قيمة، وهذا يحدد درجة ارتباط المورد باستراتيجية المؤسسة. المورد أو الكفاءة يجب أن تزيد بشكل كبير من قيمة المنتج النهائي للعميل. وفقا (Hamel & Prahalad)، تكمن القيمة أيضا في مرونة الموارد والكفاءات وقدرتهم على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات (LEROY, 2004, p. 61). يضيف Penrose "عند دخول أي مجال جديد يجب على المؤسسة ألا تنظر فقط إلى معدل العائد الذي قد تتوقعه من استثمارها الجديد ولكن أيضا يجب النظر إلى ما إذا كانت مواردها ستكون كافية أم لا، للحفاظ على معدل الاستثمار المطلوب لمواكبة المنافسين والابتكارات والتوسع في مجالاتها الحالية وكذلك في المجالات الجديدة (Ashish , 2018, p. 37).

هناك طريقة أخرى لتقييم ما إذا كان المورد أو الاستثمار ذا قيمة وهي النظر إلى صافي القيمة الحالية (NPV)، مما يعني أن التكاليف المستثمرة في المورد يجب أن تكون أقل من التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة المخصومة في الوقت المناسب، إذا تم اعتبار عدم وجود المورد التي تمتلكها مؤسسة ما ذا قيمة، فمن المحتمل أن يكون للمؤسسة عيب تنافسي (Business to you, 2016, p. 1).

2- اختبار الندرة: يفصل هذا الاختبار في الموارد التي يحتفظ بها عدد صغير من المنافسين، وبالتالي، كلما زادت ندرة المورد زاد اعتباره أساسية، فالمورد الذي يمتلكه عدد قليل من المنافسين ويعمل على تلبية حاجة الزبون بطريقة أفضل من الآخرين فإنه يخلق كفاءة متميزة للمؤسسة ويكون مصدرا للميزة التنافسية (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 86). والطبيعة النادرة للمورد تتطلب بعض الإيضاح منها (Bouguelmouna, 2010, p. 41):

- قد ينتج عن مجموعة معينة من جميع الموارد المتاحة، والتي تم تطويرها داخليا وبالتالي يصعب نقلها.
- التحكم في مصدر المواد الخام أو الوصول إلى أنواع معينة من العملاء.

وكمثال على ذلك شركة Microsoft مهاراتها النادرة في البحث والتطوير ناتجة عن اكتسابها لموارد نادرة تتمثل في مجموع الباحثين والاختصاصيين، فقد نجحت بجمع امهر الباحثين في العالم ومن اعرق الجامعات الامر الذي جعلها ولا تزال رائدة. من جهة اخرى إذا كان هناك مورد قيم معين يمتلكه عدد كبير من المنافسين في الصناعة فإن كل منافس لديه القدرة على استغلال المورد بنفس الطريقة، وبالتالي تنفيذ استراتيجية مشابهة تمنحه ميزة تنافسية، هذا الموقف يعبر عنه على أنه التكافؤ التنافسي أو المساواة التنافسية (Business to you, 2016, p. 1). في حالة امتلاك المؤسسة لمقدار كبير من الموارد القيمة والنادرة، فمن المحتمل أن تتمتع على الأقل بميزة تنافسية مؤقتة.

3- اختبار التقليد: تختلف الموارد التي يسهل تقليدها عن الموارد النادرة. الأمر هنا يتعلق بتحديد الطابع الدائم للميزة التي تحصل عليها الموارد، فكلما زادت الموارد غير الملموسة، أو كلما كانت المهارات ضمنية، قل وضوحها وبالتالي لا يمكن تقليدها. تعتمد إمكانية استنساخ المهارة أيضا على الوقت اللازم لتكوينها، بحيث يستغرق تشكيل بعض المهارات وقتا طويلاً ولا يمكن تقليدها بسهولة، ويمكن تحقيق عدم التقليد إذا واجهت المؤسسات التي لا تمتلك مثل هذا المورد عائقا كبيرا في الحصول عليها أو تطويرها، ويتحقق ذلك من خلال تطوير حواجز أمام التقليد

بالاعتماد على المسار أو الظروف التاريخية الفريدة والغموض السببي والتعقيد والخصوصية والحماية عبر براءات الاختراع (Ashish , 2018, p. 38).

نذكر من بين الحواجز ما يلي (Business to you, 2016, p. 1):

- **الظروف التاريخية الفريدة:** تؤثر الاختيارات التي تم إجراؤها في الماضي على الخيارات التي تمتلكها المؤسسة في الحاضر والمستقبل (تبعية المسار). وبالمثل، فإن المؤسسة التي حددت مواقع منشآتها على ما تبين أنه موقع أكثر قيمة بكثير مما كان متوقعا في البداية، لديها مورد مادي غير مثالي.
- **الغموض السببي:** يوجد الغموض السببي عندما لا يكون الرابط بين الموارد التي تتحكم فيها المؤسسة وميزتها التنافسية المستدامة مفهومة تماما. ولن يتمكن المنافسون من تكرار الكفاءة الاساسية لأنهم ببساطة لا يعرفون الموارد التي ينبغي عليهم تقليدها.
- **التعقيد الاجتماعي:** إذا كان أهم مورد للمؤسسة هو مزيج من قوة شبكتها الاجتماعية والعلاقات الشخصية وثقافة المؤسسة وسمعتها بين كل من الموردين والعملاء، فمن الصعب جدا على المنافسين بناء شبكة اجتماعية متطابقة وبالتالي يعتمد على العديد من العوامل المختلفة.
- وهناك اربع خصائص تجعل من المورد غير قابل للتقليد أو تقليده يكون مكلفا جدا وهي (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 86) بتصرف:
- التفرد المادي للمورد مثل الموقع المتميز، حقوق التأليف، حقوق النشر والتوزيع، براءة الاختراع... وغيرها؛
- اعتمادية المسار: أي أن المورد لا يمكن الحصول عليه بطريقة سريعة وإنما يتم اكتسابه بمرور الوقت، إذ لا يستطيع المنافسون اكتساب المورد الا باعتماد نفس المسار، وعليه فان الذي يكسب اولا هو من يحصل على الميزة التنافسية اولا؛
- الحاجز الاقتصادي: يحدث عندما تتوفر لدى المؤسسة الموارد المطلوبة لتصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات ولكنها تختار عدم اللجوء الى ذلك بسبب الطاقة الاستيعابية المحدودة للأسواق، لان تكلفة تقليد المورد سوف تكون ذات كلفة اعلى بالمقارنة مع المنتج الاول وبالتالي فقدان المنتج الثاني للميزة التنافسية.
- تنبع صعوبة التقليد من عملية تصميم وتنفيذ الكفاءة من قبل المؤسسة، وذلك وفق شروط عديدة منها (LAMARQUE, 2001, pp. 73-74):
- حالات عدم الاستقرار المرتبطة بالوقت: إن تراكم الأصول الاستراتيجية على مدى فترة طويلة من الزمن يجعل من الصعب على أي منافس اللحاق بها؛
- ميزة كتلة الأصول: تعكس فكرة أنه من الأسهل تطوير الأصول الاستراتيجية إذا كان هناك بالفعل مخزون كبير من هذا النوع من الأصول..؛
- الترابط بين الموارد: امتلاك الموارد الاستراتيجية يعني تطوير موارد أخرى تسمح باستغلالها (موارد متكاملة أو المترابطة)؛

- تأكل الأصول: إذا لم تتم المحافظة على الموارد، فإنها تنخفض قيمتها بمرور الوقت، فإذا لم تخصص المؤسسة التدفقات للحفاظ على مواردها الاستراتيجية، فسوف تنخفض قيمتها وبالتالي تتسبب في تدهور مركز المؤسسة مقابل المنافسين الآخرين. يجب صيانة الأصول باستمرار لتجنب الاستهلاك وتجنب التقليد؛
- الغموض: الطابع الضمني والتعقيد والخصوصية لبعض الموارد يجعل من المستحيل على المنافس تقليدها بل وتحديدها. الغموض يعكس صعوبة أو استحالة، فهم العلاقة بين موارد المؤسسة وميزتها التنافسية. يصبح من الصعب على المنافس تحديد الموارد الاستراتيجية القيمة وبالتالي تقليدها؛
- تعكس قدرة التخصيص قدرة المؤسسة على تنظيم عملياتها بطريقة تحقق الاستفادة الكاملة من مزايا امتلاك واستخدام مواردها وكفاءاتها؛
- تفترض القدرة على التطوير أن المؤسسة يمكن أن تستجيب لفرص السوق، أي أن الكفاءة تساهم بشكل فعال في تلبية حاجة غير ملبأة أو غير مطلوبة، بمعنى آخر، يجب أن يساهم بشكل كبير في قيمة المنتج النهائي للعميل. إذا كانت موارد المؤسسة ذات قيمة ونادرة وفريدة من نوعها للأسباب المذكورة أعلاه، فإن المؤسسة لديها إمكانات عالية لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بمرور الوقت، ومع ذلك، هناك معيار واحد أكثر أهمية يجب أن يكون موجوداً داخل المؤسسة وهو الدعم (التنظيم) .
- 4- اختبار قابلية نقل الموارد: يرى Grant (1991) أن "معظم الموارد والكفاءات لا يمكن نقلها بحرية بين المؤسسات" (Grant, 1991, p. 126). وقد حدد عدداً من العناصر التي تجعل تبادل المورد وتنقله أمراً صعباً على النحو التالي:
- تكلفة النقل الجغرافي: تكاليف نقل المعدات الرأسمالية والموظفين ذوي التخصص العالي؛
- معلومات غير كاملة: يصعب تقييم قيمة المورد بسبب عدم تجانس الموارد (خاصة الموارد البشرية) والمعرفة الناقصة للإنتاجية المحتملة للموارد الفردية؛
- خصوصية الموارد: على سبيل المثال: تتأثر إنتاجية الموظف بالعوامل الظرفية والتحفيزية، ومن ثم فمن غير المعقول أن نتوقع أن موظفاً ناجحاً للغاية في مؤسسة ما يمكنه تكرار أدائه عندما يتم تعيينه من قبل مؤسسة أخرى؛
- ثبات الكفاءات: الكفاءات تتطلب فرقاً تفاعلية من الموارد، هي أكثر ثباتاً من الكفاءات الفردية، فهي تتطلب نقل الفريق بأكمله.
- وفي الحالة العكسية إذا كانت الموارد والكفاءات سهلة النقل، فيجب على المؤسسة إما اعتماد استراتيجية قصيرة الأجل أو يجب أن تستثمر في تطوير مصادر جديدة ذات ميزة تنافسية.
- 5- الاختبار قابلية التبدل: هذا الاختبار الأخير مهم جداً، لأنه حتى لو لم يكن المورد غير قابل للتقليد ولا للتحويل، يمكن للمنافس أن يتمكن من تحديد مصدر الميزة التنافسية هذا من خلال صياغة كفاءة بديلة.
- عندما تكون جميع خصائص الموارد موجودة، يصبح للمورد اعتبار استراتيجي يمنح للمؤسسة كفاءة استراتيجية يمكن استخدامها كمصدر لميزة تنافسية مستدامة. إن دراسة هذه السمات (صعوبة تقليد الموارد لأن المنافسين لا

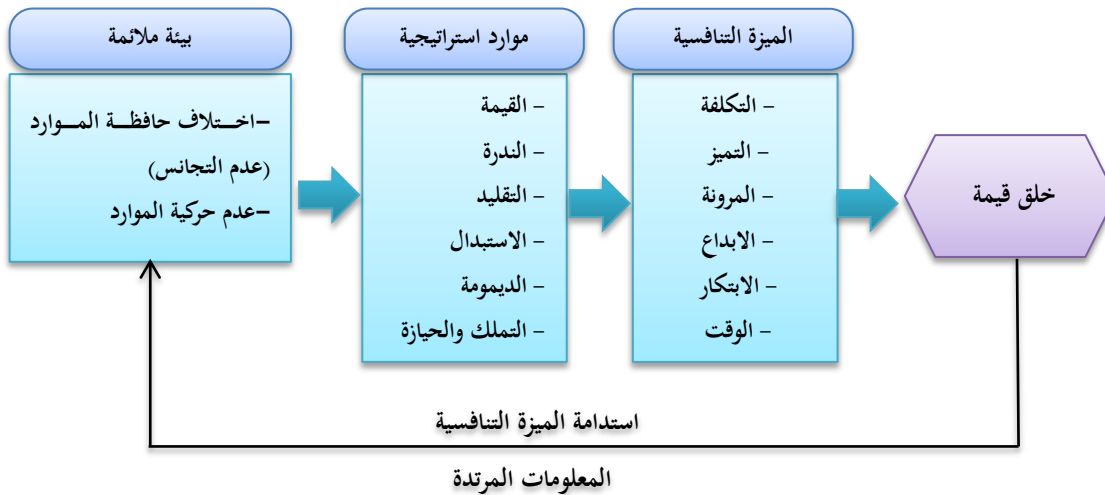
يمكنهم تكرارها أو استبدالها)، ودمجها مع تحليل سلسلة القيمة لبورتر يسمح بإنشاء نظرة عامة أكثر اكتمالاً عن نقاط القوة والضعف في العوامل الداخلية للمؤسسة.

6- اختبار الديمومة: أي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول، وتعتبر الكفاءة أطول مدة حياة من المورد لأن المورد عند تقادمه يمكن استبداله بمورد جديد مما يسمح للكفاءة المشاركة أن تستمر (Kumta, 2018, p. 205). يعتمد طول عمر المورد على عوامل مثل طول دورة الابتكار التكنولوجي، وتكرار الداخلين الجدد في النشاط، ويمكن أن يكون لبعض الموارد عمر غير محدود، وتزداد ثراءً عند استخدامها (BEN TEMELIST, 2013, p. 70).

7- اختبار الملاءمة والتملك: يجب على المؤسسة تنظيم سيرورتها وهيكلها حتى تنجز القيمة المستقبلية لمواردها الأساسية، بالإضافة إلى حقوق الملكية وامتلاك الفائض الناتج من استغلالها (مداح عرايبي، 2016، صفحة 205). مما سبق يمكن القول أن حيازة الموارد وحدها لا تكفي في كثير من الأحيان لتوليد ميزة التنافسية، بل يجب على المؤسسة الاستخدام الجيد للموارد المتاحة بطريقة مبدعة ومبتكرة مما يسمح بإنشاء موارد جديدة وضمان استدامتها مع مرور الزمن.

المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية عندما تنفذ استراتيجية لخلق القيمة لا يتم تنفيذها في نفس الوقت من قبل أي منافس حالي أو محتمل " لاكتساب ميزة تنافسية (Agha, Laith, & Manar, 2012, p. 195) تعتمد استراتيجية المؤسسة على الموارد المختلفة التي لها سيطرة مباشرة عليها وهذه الموارد لديها القدرة على توليد ميزة تنافسية. والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل (I-11): الموارد الاستراتيجية ودورها في خلق ميزة تنافسية مستدامة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (Agha, Laith, & Manar, 2012)

خامسا: الانتقادات الموجهة لنظرية الموارد

قد واجه مدخل الموارد للعديد من الانتقادات نذكر منها (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 41) و (ثابتي و بن عبو ، 2009، صفحة 90 بتصرف):

- دراسة الموارد الخاصة بالمؤسسة بمعزل عن البيئة الخارجية؛
- لا يأخذ مدخل الموارد بالحسبان تأثير القرارات السابقة للمؤسسة على السلوك الفعلي لها؛
- عدم وجود آلية عملية توضح كيفية تحويل موارد المؤسسة الى ميزة تنافسية (تبقى مجرد نظرية)؛
- صعوبة احتفاظ المؤسسة بميزة تنافسية طويلة الامد في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر؛
- صحيح أن المؤسسات تختلف فيما بينها من حيث الموارد وهذا سبب نجاحها، لكن النظرية لم تفسر سبب الاختلاف؛
- تقوم النظرية على اساس مفاهيم نظرية بحت (موارد، ميزة تنافسية، ..) يصعب معاينتها عمليا، وعليه فهي ذات طبيعة تصورية بما ان المصادقة التجريبية لها تظل قليلة جدا؛
- يلاحظ Hamel & Prahalad أن القليل من المؤسسات فقط تحسن استغلال كفاءاتها التنظيمية في سبيل خلق مجال تنافسي جديد؛
- الموارد في حد ذاتها لا تخلق قيمة وانما خلق القيمة ينتج عن الأنشطة التي يتم تطبيق الموارد عليها. ولأن RBV يركز فقط على ما تملكه المؤسسة، فإن وجهة النظر هذه لا تشرح بشكل كافٍ كيفية مزج الموارد النادرة لخلق قيمة أعلى؛
- فيما يتعلق بخلق القيمة: "هناك علاقة وثيقة بين الأنواع المختلفة من الموارد التي تعمل بها المؤسسة، فتطوير أفكار وخبرات ومعرفة ومديريها ورجال اعمالها، يشكل تحديا للابتكار، وحافزا للتوسع، ومصدرا للميزة التنافسية. (Ashish , 2018, p. 37). وهذا ما لم تركز عليه النظرية "عنصر المعرفة؛
- التركيز المفرط على الموارد والكفاءات الأساسية قد يؤدي بالمؤسسة الى تكوين صلابة ومتانة، مما يجعلها اكثر عرضة للخطر مع البيئة الديناميكية والمتقلبة (فقدان المرونة مع مرور الوقت).

المطلب الثاني: مساهمة نظرية الكفاءات (CBV) في تفسير الميزة التنافسية

- تشكل نظرية الكفاءات امتداد لنظرية الموارد، ومكملة لها فهي حوصلة للنماذج والنظريات التي توالى على مراحل الادارة الاستراتيجية، يتميز توجهها بدمجها للبعد البشري والبعد الاستراتيجي، لذا فإن وجهة النظر القائمة على الكفاءة تعترف بكفاءات المؤسسة باعتبارها خصائص أنظمة متفاعلة.
- "العرض القائم على الكفاءة" هو امتداد طبيعي لـ "العرض المستند إلى الموارد"، ونتيجة أعمال Hamel & Prahalad (1990-1994). هدفها هو توضيح دور الكفاءات الاستراتيجية في المنافسة بين المؤسسات. بالنسبة لمروجي CBV، فإن كفاءات المؤسسة تلعب دورا مهما في تطورها وبقيائها.
- الميزة التنافسية لا تكمن في الموارد وإنما في القدرة على مزجها، حيث أن هذا المزج له أثر ضمني، غير مرئي يصعب تقليده أو اكتسابه، فهو ناتج عن التعلم الجماعي وعن تاريخ المؤسسة، فالموارد غير المادية خاصة الكفاءات التي تتمتع بالخصوصيات الاستراتيجية هي مصدر الميزة التنافسية. فنظرية الكفاءات أضافت أبعاد تصورية جديدة،

تأخذ بعين الاعتبار مظاهر التفاعلات المعقدة للموارد، العمليات التنظيمية، التصورات التفسيرية والتفاعلات الاجتماعية داخل وبين المؤسسات، ولكنها لم تخرج عن الإطار النظري للمقاربة المبنية على الموارد (بوزناق، 2020، صفحة 149).

حدد (Mitchelmore & Rowley 2010) أربعة أنواع من الكفاءات (كفاءة المؤسسة) (Enginoğlu & Arikan, 2016, p. 123) وهي:

- **كفاءة قيادة الأعمال:** والتي تنطوي على توليد الأفكار، وصياغة الاستراتيجيات، والمخاطرة، والابتكار؛
- **الكفاءة التجارية والإدارية:** والتي تتضمن مهارات التسويق وتخطيط الأعمال ومهارات الإدارة ومهارات الاستهداف؛
- **كفاءة العلاقات الإنسانية:** والتي تتضمن مهارات القيادة والقدرة التحفيزية وبناء مهارات الثقافة التنظيمية ومهارات التوظيف؛
- **كفاءة الاتصال وصنع القرار:** والتي تتضمن مهارات الاتصال ومهارات صنع القرار والمهارات التحليلية والمهارات التنظيمية.

أولاً: المساهمين في نظرية الكفاءات

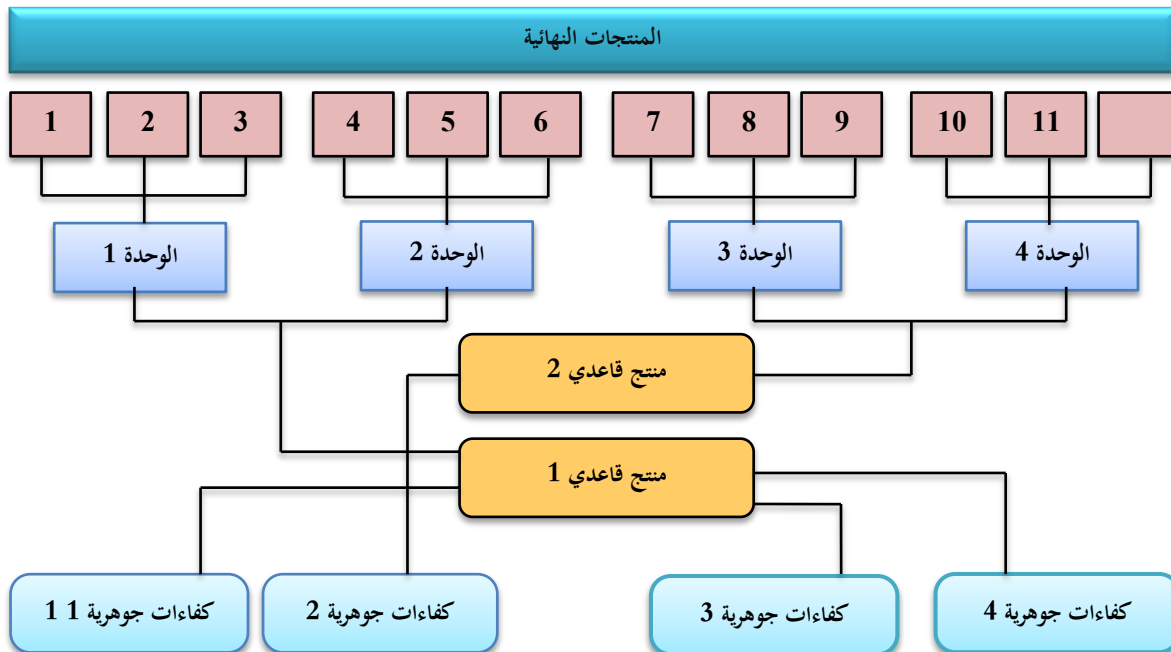
1- Marc Giget 1989 من خلال اقتراحه لأشجار التكنولوجيا وأشجار الكفاءة، والتي تقترب لحد كبير لسلسلة القيمة لمايكل بورتر، "Arbres technologiques et arbres de compétences"، يعتمد في التحليل الاستراتيجي التكنولوجي على أشجار التكنولوجيا. وهو مخطط تصوري على شكل شجرة ل تقنيات / منتجات. بحيث الجذور هي التقنيات، والفروع تمثل المنتجات. يتم تمييز شجرة الكفاءات عن الشجرة التكنولوجية من خلال إدخال الكفاءات الصناعية والتي تمثل الجذع، والكفاءات العلمية والتقنية هي الجذور، أما تطبيقات المنتج/ السوق هي الفروع. فهو بذلك وصف جميع كفاءات المؤسسة من خلال مراعاة عناصرها الأساسية التي لا يمكن اختزالها في تحليل المؤسسة (الكفاءات العلمية والتقنية والإنتاج والتسويق، والموارد). (Giget, 1989, p. 35) كما أكد Giget ضرورة التشخيص الاستراتيجي للشجرة (قوة وضعف الجذور والاختصاص والجذع) وأنه لا ينبغي للجذع (المؤسسة) ان يموت بموت احد اغصانها (منتوجها) بمعنى انه يجب ان تحرص المؤسسة على مواجهة التهديدات وان تلجأ الى اعادة توجيه كفاءاتها نحو نشاطات جديدة من اجل البقاء.

2- (Prahalad & Hamel 1990): اهم مساهمة له هي تطوير مفهوم الكفاءات الاساسية، حيث قال "على المدى الطويل، تأتي القدرة التنافسية لمؤسسة من قدرتها على بناء الكفاءات الاساسية التي ستولد منتجات الغد بأقل تكلفة وأسرع من منافسيها" (Prahalad & Hamel, 1990, p. 89). وركز على ان صياغة الاستراتيجية تبدأ من داخل المؤسسة الى خارجها وأن الكفاءة الاساسية هي الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة والتي تمكنها من الحصول على

الميزة التنافسية المستدامة، وهذه الكفاءات تتمثل عادة في الخبرات التي تمتلكها المؤسسة في مجالات معينة كالنظم أو العمليات التي تساهم في اضافة قيمة لمنتجاتها أو خدماتها (الغيساوي و اخرون، 2012، صفحة 119).

ويشير Prahalad & Hamel الى أن الكفاءة الاساسية للمؤسسة هي مجموع النشاطات والعمليات التي يتم من خلالها توزيع موارد المؤسسة واستخدامها بطريقة تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة الاخرى من تقليدها او الحصول عليها (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 40). كما أشار إلى أن الكفاءات الجوهرية للمؤسسة تؤدي إلى تطوير المنتجات الأساسية وكذلك ضمان رضا العملاء؛ مما يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة على منافسيها، يعني أن الميزة التنافسية تنأتى من كفاءة المؤسسة وقدرتها على توحيد وتنسيق المهارات التكنولوجية والانتاجية للاستجابة السريعة لتغيرات البيئة الخارجية. لهذا اقترح سنة (1990) ان تنظم المؤسسة على اساس محفظة للكفاءات المحورية بدلا من ان تكون محفظة لوحدة الاعمال المستقلة. كما اقترح فكرة المؤسسة تأخذ شكل الشجرة والفروع الكبيرة هي المنتجات القاعدية، اما الفروع الصغيرة هي الوحدات الانتاجية والاوراق هي المنتجات النهائية التي تقدم للزبون، وعليه فالكفاءات المحورية تتركز في الجذور التي تحتوي على مزيج من العوامل (التعلم الجماعي) التي تعطي في الاخير قيمة للعملاء. وقال Prahalad & Gary Hamel " المؤسسة " مثل الشجرة، تنمو من جذورها، تتغذى المنتجات الأساسية من خلال الكفاءات وتولد وحدات الأعمال التي تكون ثمارها منتجات " نهائية" (Prahalad & Hamel, 1990, p. 5).

الشكل رقم (I-12): شجرة الكفاءات المحورية ل Prahalad & Hamel

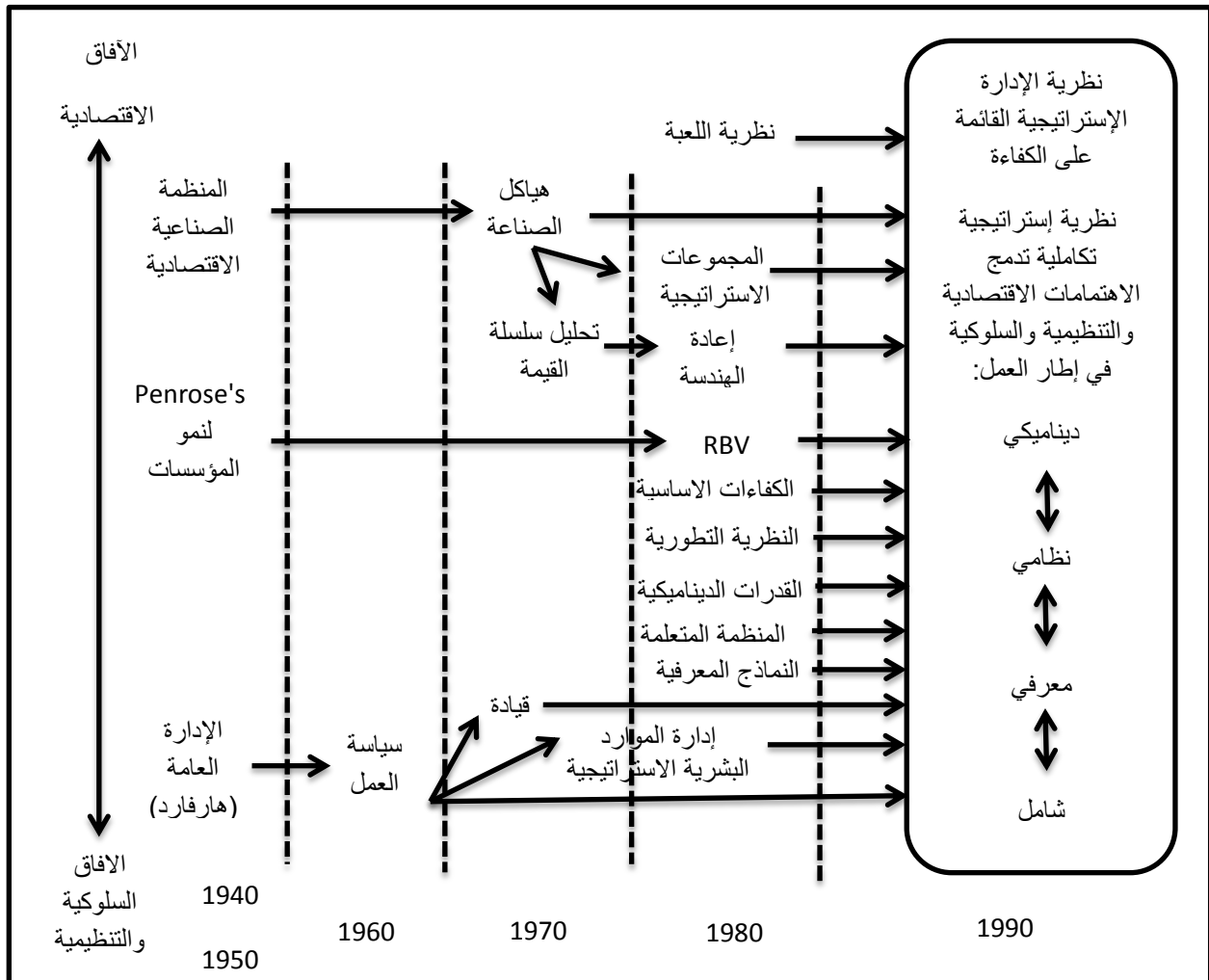


المصدر: (Prahalad & Hamel, 1990, p. 5)

اما فيما يخص تصنيفات "الكفاءات الجوهرية". حدد Prahalad & Hamel (1990) ثلاث فئات رئيسية من هذه الكفاءات (Enginoğlu & Arikan, 2016, p. 122):

- كفاءات الوصول إلى السوق: تساعد المؤسسة على الاقتراب من عملائها (مثل إدارة العلامة التجارية والمبيعات والتسويق ودعم العملاء الفني واللوجستيات)
 - الكفاءات المتعلقة بالنزاهة: تساعد المؤسسة على تقديم المنتجات/الخدمات بشكل أسرع وبجودة أعلى (على سبيل المثال إدارة الجودة، وإدارة المعرفة، وإدارة الوقت، نظام في الوقت المناسب، والإنتاج الأسرع...)
 - الكفاءات المتعلقة بالوظائف: تساعد المؤسسة على تقديم منتجات/خدمات أكثر وظيفية (مثل إدارة الابتكار، والمزيد من الميزات المحسنة، وخدمات ما بعد البيع الاستثنائية التي تتجاوز المعتاد والتوقعات...).
- 2- (1997) SANCHE & HEENE : مساهمتها كانت من خلال تفسيرها للنظرية أنها توليفة يتم فيها فهم النهج الاستراتيجي من خلال منظور اقتصادي ومنظور إداري : النهج القائم على الكفاءة هو نهج شامل يهدف إلى إعادة ربط النظرية والممارسة من خلال دمج الأساليب الديناميكية والمعرفية والنظامية في البحث الاستراتيجي (BEN TEMELIST, 2013, p. 42). كما ساهما في توضيح مراحل تطور النظرية القائمة على الكفاءة كما يلي:

الشكل رقم (I-13): مراحل تطور النظرية القائمة على الكفاءة



المصدر: (BEN TEMELIST, 2013, p. 43)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتمييز التنافسي للمؤسسات ونظرية الموارد والكفاءات

كخطوة أولى لتطوير النظرية القائمة على الكفاءات في الاستراتيجية (الإدارة الاستراتيجية للكفاءات)، اقترحا (1996 ، 2008) SANCH & HEEN تصنيفاً لثلاث تطابقات فعالة ومستدامة بين أنواع البيئات التنافسية وأنواع الموارد والقدرات وعمليات الإدارة والمنطق الاستراتيجي، يحدد كل نوع من المطابقات المقترحة "نمطا استراتيجيا" مميزا تكون فيه التوليفة المناسبة والفريدة من الموارد والكفاءات وعمليات الإدارة والمنطق الاستراتيجي ضرورية لتكون قادرة على المنافسة من حيث الأداء. بحيث هذه التوليفة تعبر عن الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة.

الجدول رقم (I-5): التطابقات بين البيئات التنافسية والموارد وعمليات الإدارة والمنطق الاستراتيجي

السياقات التنافسية			
ديناميكية	قابلة للتطوير	مستقرة	
-خلق خيارات استراتيجية توفر المرونة من أجل الاستجابة للفرص المتغيرة في السوق والتقنيات؛ -مضاعفة تنويعات المنتجات الجديدة والتغيير السريع للنماذج؛ -تحديد الأصول الثابتة؛ -التطور السريع لأصول المعرفة؛ -تتبنى المؤسسة "سلوك الممثل الشبكي" في تنظيم سلاسل القيمة الجديدة في مجالات التكنولوجيا والتطوير والإنتاج وسوق الموارد.	-تحديد وتبني منتجات وتقنيات الجيل الجديد؛ -تحسين فترة إدخال المنتجات الجديدة والانتقال إلى التقنيات الجديدة (بناءً على المعايير المالية)؛ -إعادة وضع العلامات التجارية لمتابعة توقعات السوق المتغيرة.	-الالتزام الاستراتيجي (الأولية) بأصول محددة؛ -خفض التكلفة من خلال وفورات الحجم؛ -الاستخدام الفعال للتقنيات الحالية لتقليل تكاليف التصنيع للمنتجات القياسية؛ -التكامل الرأسي للتحكم في المدخلات والمخرجات؛ -الدفاع عن مراكز السوق.	المفاهيم الأساسية في المنطق الاستراتيجي
-عملية تحديد التغيرات في السوق والتقنيات والاستجابة لها؛ -استخدام هياكل المنتجات المعيارية لتسريع تطوير المنتج وتحسينه؛ -استخدام معماريات العمليات المعيارية لتمكين إعادة التشكيل السريع لسلاسل القيمة؛ -إدارة قنوات التوزيع المتعددة.	-تطوير منتجات جديدة فعال؛ -اكتساب ودمج موارد جديدة (بشرية، مالية... إلخ)؛ -شراكات وتحالفات للوصول إلى أسواق جديدة وموارد تكنولوجية؛ -إعادة التنظيم (إعادة هندسة العمليات، قنوات التوزيع... إلخ)؛ -إدارة التحولات التنظيمية.	-هياكل الإدارة الهرمية للسماح بمراقبة صارمة للعمليات؛ -زيادة الكفاءة في استخدام التقنيات الحالية؛ -توسيع القدرات لتحقيق وفورات الحجم واكتساب القوة السوقية؛ -التحكم في سلسلة التوريد لخلق بيئة إنتاج مستقرة.	النقاط الرئيسية في عملية الإدارة
-تصميم وحدات؛ -بحث تسويقي في الوقت الحقيقي؛ -تنسيق عمليات التطوير المتعددة القائمة على الشبكة.	-بحوث التسويق التقليدية -خارطة طريق التكنولوجيا -تطوير منتجات جديدة -إدارة علاقات الشراكة	-تنظيم العمليات (التصميم)؛ -التحكم في العمليات (العمليات)؛ -تمويل الاستثمارات الكبيرة.	الكفاءات الأساسية
-المنصات المعيارية الحالية؛ -المعرفة والوصول إلى شبكات الموارد؛ -السمة كممثل شبكي كفاء.	-العلاقات مع رواد الرأي؛ -حراس التكنولوجيا؛ -السمة في السوق والقطاع؛ -علاقات الشراكة.	-مصانع الإنتاج الكبيرة؛ -معرفة تقنيات العملية؛ -مصادر إدخال منخفضة التكلفة؛ -قاعدة عملاء مستقرة (مقيدة).	الموارد الرئيسية

المصدر: (Sanchez & Heene, 2010, p. 121)

طبيعة العملية الاستراتيجية في المؤسسات تتكون من التحديد الصحيح لنوع البيئة التنافسية التي تكون فيها أو التي تريد ان تكون فيها، ثم اختيار الموارد والقدرات والعمليات الإدارية والمنطق الاستراتيجي* الذي سيتم استخدامه لبناء الكفاءة المناسبة والحفاظ عليها من اجل الأداء الجيد على المستوى التنافسي. وهذا ما يسمى بإدارة الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة والذي ركز عليه SANCH & HEEN ويعتبر قيمة مضافة للنظرية القائمة على الكفاءات.

ثالثا : خصائص الكفاءات والتميز التنافسي

التوجهات الجديدة في الفكر الاستراتيجي تؤكد على أن جوهر كل المزايا التنافسية يكمن في الكفاءة المتميزة، لذلك فإن الكفاءة المتميزة هي أداة استراتيجية مهمة في فهم أساس التميز التنافسي، من بين الكفاءات الأساسية داخل المؤسسة واللازمة لوجود المؤسسة.

كما لا يوجد خصائص محددة متفق عليها من طرف الباحثين حول الكفاءات التي تحقق التميز التنافسي للمؤسسات، لكن سنقدم بعض الآراء بخصوصها والتي تعبر عن توجهات مختلفة الباحثين الذين ساهموا ودافعوا بشكل واضح عن هذا النهج القائم على الكفاءات.

وفقاً لـ (Prahalad & Hamel 1990)، يجب أن تتمتع هذه الكفاءات بالخصائص التالية:

- أن توفر إمكانية الوصول إلى مجموعة متنوعة من الأسواق؛
 - أن تساهم بشكل كبير في القيمة المتصورة من قبل العملاء للمنتج النهائي؛
 - يصعب على المؤسسات المنافسة تقليدها.
- اما (Day (1994) Day & Wensley (1988) حدد سمتين أساسيتين في الكفاءة حتى تكون أساسية:
- تسمح للمؤسسة بتقديم قيمة متصورة للمستهلكين تكون أكثر كفاءة وفعالية؛
 - تسمح للمؤسسة بتمييز نفسها عن منافسيها المباشرين أو المحتملين.
- يميز (Durand (2000 الكفاءة من خلال ثلاثة أبعاد:
- المعرفة والمعلومات؛
 - الممارسات والعوامل الناتجة عن عملية التعلم؛
 - المواقف (الاستعداد).
- أما (Sanchez (2000 ، فيحدد أربع خصائص للكفاءة:
- الكفاءة الأساسية هي "امتداد المؤسسة"؛
 - طول عمر الكفاءة بمنح "الهيمنة الزمنية"؛

* عمليات الإدارة: التي تُعرف بأنها عمليات جذب وتطوير وتحفيز وتنسيق ونشر موارد وقدرات المؤسسة. * المنطق الاستراتيجي: الذي يُعرف بأنه منطق العمل التشغيلي للمؤسسة للحفاظ على خلق القيمة وتوزيعها من خلال مواردها وقدراتها في أسواقها .

- تنشأ الكفاءة الاساسية من التعلم الجماعي للمؤسسة (التعلم بالممارسة)؛
- اكتساب الكفاءة يحسن "الموقع التنافسي" للمؤسسة.

وبالرجوع الى النظرية القائمة على الموارد، فان الكفاءة حتى تكون استراتيجية وتساهم في خلق ميزة تنافسية يجب ان تتصف بالخصائص التالية: ذات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد والاستبدال، الديمومة والملاءمة والتملك.

المطلب الثالث: مساهمة نظرية المعرفة (KBV) في تفسير الميزة التنافسية

من الامور المهمة التي برزت خلال التسعينات "النهج القائم على المعرفة"، الذي قدم رؤية جديدة، هي أن المعرفة مورد ضروري لنجاح الأعمال، كما ركز على نظريات التعلم وعلى عمليات إنشاء وتطوير واستغلال المعرفة من قبل الجهات الفاعلة في المؤسسة، وتم التركيز ايضا في هذه النظرية على الاهمية الاستراتيجية للمعرفة باعتبارها موردا من الموارد غير الملموسة للمؤسسة ومصدرا اساسي للميزة التنافسية، على الرغم من أن مدخل الموارد والكفاءات اعتبرها كأحد موارد المؤسسة غير الملموسة الا أنه لم يميز بين الانواع المختلفة للقدرات المعرفية، وقد نتج عن ذلك تطوير مدخل المعرفة، الذي ينظر الى المؤسسة على انها مجموعة من الاصول المعرفية، وان دور المؤسسة يقتصر على خلق واستخدام هذه الاصول في خلق قيمة مضافة (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 44)، وان الميزة التنافسية تتأتى من الموارد غير الملموسة لها كالمعرفة الخاصة، المعرفة الضمنية للعاملين، والقدرة على خلق المعرفة.

أولاً- مفاهيم المعرفة وادارتها

يجب على المؤسسة إنشاء وتطبيق المعرفة، باعتبارها المدخلات الحاسمة في الإنتاج، والمصدر الأساسي للقيمة بحيث تعتمد إنتاجية الفرد على المعرفة، والآلات هي تجسيد للمعرفة، والقدرات التنظيمية تعتمد على المعرفة، وبذلك تصبح المعرفة موردا يشكل الأساس لقدرات المؤسسة، ومن ثم فإن عملية خلق القيمة في سياق اقتصاد المعرفة ترتبط ارتباطا مباشرا بالذكاء والسرعة التي تأتي من مجموعة من المعارف الكامنة والتي تمثل مخزونا من المواهب المحتملة والابتكار الذي يوفر مصدرا للميزة التنافسية، يشير هذا إلى أن القيمة المتولدة هي دالة للطريقة التي تدار بها المورد، هذا يعني أن امتلاك المورد لا يكفي لخلق القيمة بل مفتاح خلق القيمة يكمن في فعالية عمليات نقل المعرفة وتحويلها، مما يساهم في خلق ميزة تنافسية من الصعب على المنافس تقليدها (Marti & Cabrita, 2013, p. 374).

المعرفة يمكن ان تتراوح بين عامة تمتلكها العديد من المؤسسات داخل الصناعة، ومعرفة متخصصة بدرجة عالية تمتلكها مؤسسات معينة، ولكي تكون المعرفة مورد استراتيجي يجب أن تتوفر فيها شروط (القيمة، الندرة، الاحلال، الغموض)، فالمعرفة ذات القيمة العالية تشكل نقطة قوة للمؤسسة تضمن لها تحقيق التميز في الاداء، وتمكنها من تنفيذ استراتيجيات تحسين الكفاءة والفعالية (مثل المعرفة بحاجات معينة للزبون تمكن من تطوير المنتج)، في حين إن لم تتوفر هذه الشروط في المعرفة فإنها تكون قابلة للمحاكاة من طرف المنافسين وبالتالي تلاشي نقطة القوة وتآكلها، وللمحد من المحاكاة التامة لها يجب ان تتسم المعرفة بالغموض من خلال اربعة عوامل هي: الضمنية، التعقيد، الخبرة السابقة والخصوصية (مرسي و سليم، 2007، صفحة 70).

ركزت النظريتين السابقتين (CBV & RBV) بشكل أساسي على طبيعة الموارد، و طريقة مزجها والبحث عن التوليفة المثلى التي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية، اما النظرية القائمة على المعرفة (KBV) اهتمت بآليات إنشاء المعرفة المتضمنة في هذه العملية. فإنها بذلك غيرت منظور تخصيص الموارد نحو منظور إنشاء الموارد.

كما ان هناك مقاربتين اساسيتين للمعرفة هما :

- يعرف بعض الباحثين المؤسسة على أنها منشئ المعرفة الجماعية وحيث لا تنحصر كفاءتها في المعرفة الفردية: "المؤسسة هي مجتمعات اجتماعية يتم فيها تحويل الخبرات الفردية والاجتماعية إلى خدمات ومنتجات ذات فائدة اقتصادية من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ التنظيمية عالية المستوى" (BEN TEMELIST, 2013, p. 45).
 - يرى آخرون أن المؤسسة تسعى إلى دمج المعرفة الفردية المتخصصة من خلال آليات التنسيق، على افتراض أن المعرفة الفردية تؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد والقدرات.
- وتقاس المعرفة من خلا اربعة جوانب مختلفة وهي :حجم المعرفة، قيمة المعرفة، تكلفة المعرفة وسرعة تحول المعرفة (Nezafati, Afrazeh, & Jalali, 2009, p. 532):

- **حجم المعرفة** "هو مقدار المعرفة الموجودة في المؤسسة أو المجموعة أو الفرد، من خلال اعتبار المؤشر هو حجم معرفة، يمكننا قياسها في دورات الحياة المختلفة للمؤسسة وتقدير الزيادة والنقصان.
 - **قيمة المعرفة**: توضح أهمية ووزن المعرفة الموجودة في المؤسسة أو المجموعة أو الفرد، هذا العامل مهم لجميع طرق القياس الموجهة للأداء.
 - **سرعة تحول نوع المعرفة**: على أساس تحويل أنواع مختلفة من المعرفة إلى بعضها البعض، نظرا لأن نقل المعرفة الحالية وخلق معرفة جديدة أصبحتا مهمتين إداريتين رئيسيتين، ينبغي النظر لكلاهما معا.
 - **تكلفة المعرفة**: تشير إلى تكاليف الإنتاج ونقل المعرفة وفوائدهم، إذا كانت عالية وكانت اهتماماتها منخفضة، فلن تحاول المؤسسة زيادة حجمها أو زيادته.
- كما نضيف أن مصطلح "إدارة المعرفة" قد تم تطبيقه على مجموعة واسعة جدا من الأنشطة المصممة لإدارة وتبادل وإنشاء أو تعزيز الأصول الفكرية داخل المؤسسة، كما تعد إدارة المعرفة نظام متعدد التخصصات يدمج استراتيجية والعمليات، والمجتمع التنظيمي والثقافة، والابتكار، والتعلم، والخبرة، والتكنولوجيا، من اجل تحقيق هدفان رئيسيان:

- جعل المؤسسة تعمل بأكبر قدر ممكن من الذكاء من أجل ضمان كفاءتها للبقاء والنجاح الشامل؛
 - تحقيق أفضل قيمة لأصولها المعرفية.
- وبالتالي، فإن الغرض من إدارة المعرفة هو الاستفادة من الأصول الفكرية للمؤسسة في الحفاظ على الميزة التنافسية (Halawi, Aronson, & McCarthy, 2005, p. 76) وذلك من خلال (سليم، 2010، صفحة 306):

- طرق جديدة في القيام بالعمل؛

- ادوار جديدة في ادارة الموارد البشرية وتشكيل لراس المال البشري؛
- ادوار جديدة للتعليم والتدريب داخل المؤسسة؛
- اساليب جديدة في الاستحواذ على المعرفة وتنظيمها ونشرها؛
- اعادة تنظيم العمل مع التركيز على المعرفة وابرار دورها لتسهيل النمو والابتكار؛
- أن تركز استراتيجيات المؤسسات على تطوير المعرفة وتراكم راس المال الفكري المرتبط بها.

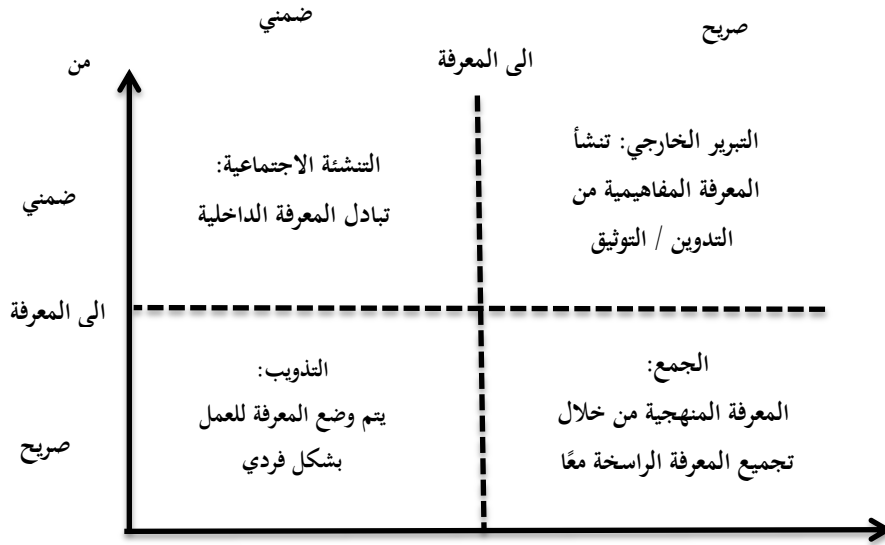
ثانيا: اهم المساهمين في النظرية القائمة على المعرفة

1- (Grant (1995, 1996 ناقش جوانب تكامل المعرفة وقدرات التنسيق التي تعد مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسة، وأشار إلى أربع آليات لدمج المعرفة المتخصصة: ⁽¹⁾ القواعد والتوجيهات، ⁽²⁾ التسلسل، ⁽³⁾ الروتين، ⁽⁴⁾ حل المشكلات الجماعية واتخاذ القرار.

2- (Nonaka & Takeuchi (1995 اقترحا نموذجا لإنشاء المعرفة ونشرها على أساس أربعة أنماط لتحويل المعرفة، تستند إلى تنوع التفاعلات بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، يؤدي هذا التفاعل المعرفي (الواضح/الضمني) إلى ظهور ما يسميانه بـ "دوامة خلق المعرفة"، أي الانتقال من محتوى إلى آخر، هذه الانماط كما هي موضحة في الشكل رقم (15) هي:

- **التنشئة:** تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة ويتم تبادل هذه المعرفة الضمنية بين الأفراد من خلال الخبرة المشتركة وفي التواجد سوية داخل المؤسسة، أو العمل المشترك ضمن تجارب العمل وممارسة المهام أو فرق العمل
- **التجسيد (التبرير):** تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة أي التعبير عن المعرفة الضمنية بشكل مفهوم، من خلال تفاعل الأفراد، والحوار، والتفكير المشترك، وحل المشكلات، واتخاذ القرار (العصف الذهني).
- **الترابط (الجمع):** تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى أكثر تعقيداً، أي استعمال شبكة المعرفة الصريحة من أجل إنتاج أفكار جديدة، ومفاهيم جديدة، يتم الحصول عليها داخل المؤسسة من خلال الممارسة، وأيضا من خارجها (الموردون ، العملاء ، المنافسون ، الشركاء، ...).
- **التذويب (الاستيعاب الداخلي):** تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية. تتم مشاركة المعرفة الصريحة وتحسينها أثناء العمل الجماعي لإيجاد معرفة ضمنية جديدة، ترتبط هذه العملية ارتباطا وثيقا بالتعلم وبالممارسة، وهي غير نمطية وتختلف من شخص إلى آخر كل حسب قدرته على الاستيعاب والفهم.

الشكل رقم (I-14): نموذج SECI لتكوين المعرفة وطرق تحويلها



الصدر: (Kumta, 2018, p. 47)

- (SECI) اختصاراً للعمليات الأربع التي يعتمد عليها النموذج وهي: التنشئة (Socialisation) والتخريج (Externalisation) و الترابط (Combinaison) والتدوين (Internalisation)، يمثل هذا النموذج إطاراً جديداً لفهم تكوين المعرفة في المؤسسات وذلك من خلال تطبيق المبادئ التالية (قورين، 2018، الصفحات 34-35):
- توجد المعرفة في شكلين ضمنية وصرحية؛
- التفاعل الحركي بين المعرفة الصريحة والضمنية؛
- وجود ثلاث مستويات للتفاعل الاجتماعي (الأفراد، المجموعات، البيئة التنظيمية)؛
- يوجد أربع أنواع من الأنشطة والعمليات المكونة للمعرفة؛
- هناك أربع تحولات للمعرفة الصريحة والضمنية التي تقود إلى تكوين معرفة جديدة وهي العمليات الأربعة التي ذكرناها سابقاً.

3- طور (Graham & Pizzo 1996) إطار عمل لمساعدة المؤسسات في موقعها وإدارة المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية. تشتمل عملية تطبيق إطار العمل "التكوين من أجل المعرفة" على أربعة عناصر مترابطة وديناميكية في شكل نظام حلقة مغلقة وتركز دائماً على التوازن بين المجالات المرنة والمؤسسية التي ستنتج كفاءات تشغيلية ومرونة استراتيجية، في المجال المرن، تنشأ المعرفة وتنمو من الحدس الفردي والعلاقات الشخصية والارتجال، أما في المجال المؤسسي يتم تنظيم العمل بقياسه. والعناصر هي (Halawi, Aronson, & McCarthy, 2005, p. 78):

- تحديد محركات الأعمال الاستراتيجية؛
- إنشاء جوهر المعرفة والعلاقات المتبادلة: يشمل جوهر المعرفة الأصول الملموسة وغير الملموسة في القيم والثقافة، والأفراد، والتكنولوجيا، وقدرات الأعمال، تحديد أين توجد المعرفة الهامة للأعمال، وكيف يتم استخدامها،

بالإضافة إلى إنشاء سلسلة قيمة معرفية تتعقب أنماط استخدام المعرفة والحركة من خلال الجوانب الرسمية وغير الرسمية للمؤسسة؛

- تطبيق الانضباط الكافي الذي يبدأ بتركيز شديد المركزية على الثقافة ومراعاة المتغيرات مثل السرعة أو الدقة التي يتم بها نشر المعرفة؛
- المراقبة وإعادة التوازن.

4- Spender (1996) أشار إلى أن معرفة المؤسسة وقدرتها على توليد معرفة جديدة هو المفتاح لاكتساب ميزة تنافسية، على غرار رؤية الأعمال القائمة على الموارد، اضاف أيضا بأن هذه الميزة التنافسية تنبع فقط من استخدام المعرفة النادرة وغير الملموسة والخاصة بالمؤسسة، كما حدد أربعة أساليب تجريبية استكشافية تساعد المديرين على تحديد العمل كنظام قائم على المعرفة، وفهم علاقتهم به. تشمل الأساليب التجريبية الأربعة: مرونة التفسير، إدارة الحدود، تحديد التأثيرات المؤسسية، والتمييز بين الخصائص النظامية والمكونة.

5- افترض Zack (1999) أن الميزة التنافسية تنشأ بسبب الاستخدام الاستراتيجي للموارد والكفاءات، والتي يُعتقد أن المعرفة هي الأكثر أهمية فيها، قدم مخططاً لوصف وتقييم استراتيجية المعرفة للمؤسسة، تم توضيح نهج Zack لدمج استراتيجية المعرفة مع استراتيجية العمل من خلال الحالات المستمدة من عدد من المؤسسات البارزة، يتطابق إطار عمل استراتيجية المعرفة الخاصة به مع تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التقليدية (SWOT)، ويتم تصويره من خلال بعدين، يركز الأول على المدى الذي تكون فيه المؤسسة مبدعة للمعرفة وليس مستخدمة لها، اما الثاني فيركز على ما إذا كانت المصادر الأولية للمعرفة داخلية أم خارجية، ويساعد هذان البعدان معاً المؤسسة على شرح استراتيجيتها المعرفية الحالية أو المرغوبة، وينصح Zack بأن تحليل SWOT القائم على المعرفة يمكن أن يؤدي إلى رسم خرائط لموارد المعرفة والقدرات مقابل الفرص الاستراتيجية والتهديدات لفهم الميزة والضعف بوضوح (Zack, 1999, p. 131).

ثالثاً: المعرفة الاستراتيجية والميزة التنافسية

تعتبر المؤسسة كمكان تتلاقى فيه المعرفة الفردية والذكاء الفردي لتشكيل ذكاء جماعي وإبداعي يمكن استخدامه في ريادة الأعمال، والمؤسسات موجودة لأنها في وضع يمكنها من تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية وتوظيفها لغرض ريادة الأعمال، وفقاً لذلك يكون العمل ناجحاً (Kumta, 2018, p. 56):

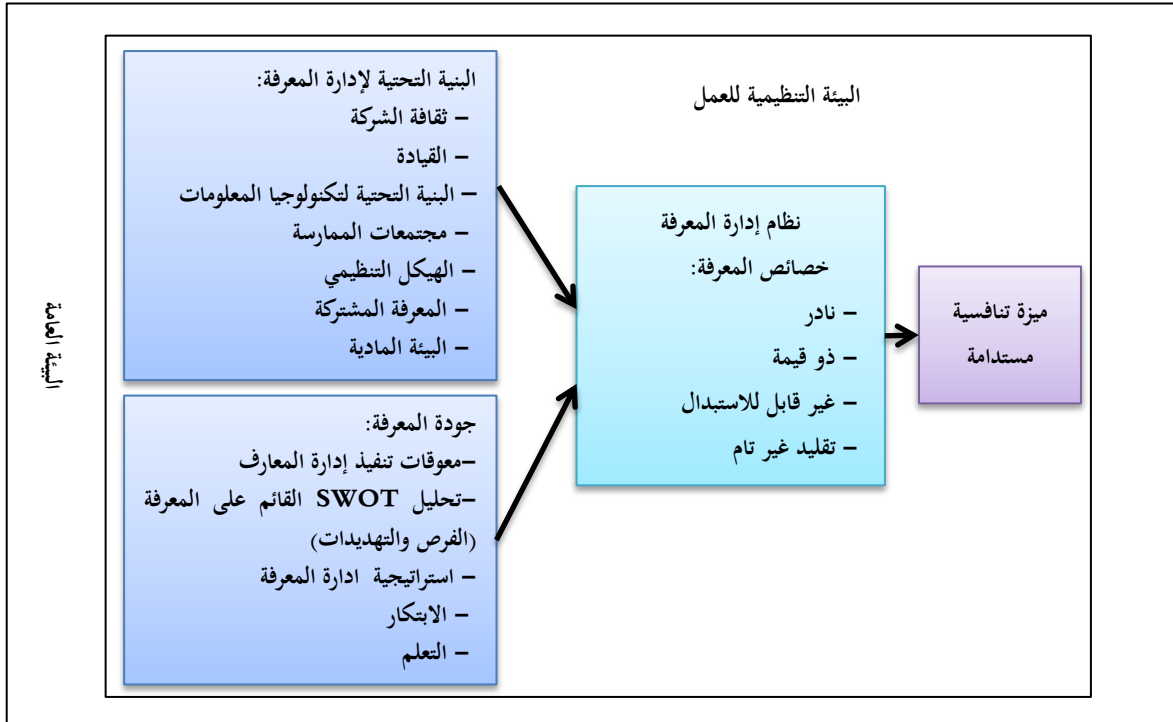
- إذا أتاح الأفراد معارفهم وخبراتهم ذات القيمة لتشغيل المؤسسة؛
 - إذا كانت هناك عملية تحول معرفي فعالة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي؛
 - إذا كانت الأنشطة متوافقة مع روح المبادرة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- نسعى من خلال هذا العنصر ان نوضح كيف ولماذا المعرفة تحقق ميزة تنافسية وفق النموذج القائم على الموارد، وذلك بالإجابة على السؤالين الاساسيين:
- هل تحقق المعرفة ميزة تنافسية؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين المعرفة والميزة التنافسية؟

اجاب (Zack (1999) على اشكالية "ما هي المعرفة التي تجعل الميزة مستدامة؟" (Zack, 1999, pp. 128-129) بتصرف:

- المعرفة، خاصة الضمنية والمضمنة في الروتين التنظيمي المعقد والتي تم تطويرها عن طريق التجربة تكون فريدة ويصعب تقليدها ولا يمكن شراؤها بسهولة في السوق بشكل جاهز للاستخدام، ولا يستطيع المنافسين اكتساب معرفة مماثلة؛
- الميزة التنافسية القائمة على المعرفة هي مستدامة لأنه كلما زادت معرفة المؤسسة بالفعل زادت قدرتها على التعلم؛
- يتم دمج المعرفة الجديدة مع المعرفة الحالية لتطوير رؤى فريدة وخلق معرفة أكثر قيمة؛
- تأتي استدامة الميزة المعرفية عندما تكون أكثر من معرفة المنافسين؛
- توفر المعرفة عوائد متزايدة عند استخدامها، كلما زاد استخدامها، زادت قيمتها، إذا تمكنت المؤسسة من تحديد المجالات التي تقود فيها معرفتها، وإذا كان من الممكن تطبيق تلك المعرفة الفريدة بشكل مربح في السوق، يمكن أن تمثل ميزة تنافسية قوية ومستدامة؛
- يجب على المؤسسة أن توضح هدفها الاستراتيجي، ثم تحديد المعرفة المطلوبة لتنفيذ استراتيجيتها المقصودة، ومقارنتها بمعرفتها الفعلية، وبالتالي الكشف عن فجوات المعرفة الاستراتيجية؛
- تجميع خبرات التعلم الخاصة حول مجالات المعرفة الاستراتيجية توفر ميزة تنافسية حالية أو مستقبلية.

الشكل رقم (I-15): دور المعرفة في خلق ميزة تنافسية



المصدر: (Halawi, Aronson, & McCarthy, 2005, p. 81)

هذا النموذج يمثل كيف ولماذا يمكن للمعرفة ان تقدم ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة وذلك بالاعتماد دوماً على ما قدمته النظرية القائمة على الموارد (خصائص الموارد الاستراتيجية)، اي المعرفة كمورد استراتيجي يجب ان تكون ذات قيمة، نادرة، غير قابلة للإحلال والاستبدال، تنشأ العوائق في التقليد، أولاً لأن المعرفة مقننة ولكنها محمية قانوناً (العلامات التجارية أو براءات الاختراع)، ثانياً، لأن المعرفة موجودة في شكل ضمني.

إن الأصول غير الملموسة هي المصدر الحقيقي للقوة التنافسية والعوامل الرئيسية في قدرة المؤسسة على التكيف بسبب انه: يصعب تجميع الأصول غير الملموسة، يمكن استخدامها عدة مرات في وقت واحد (مدخلات ومخرجات لأنشطة الأعمال)، ايضاً تتميز بالتشتت في المصادر الجغرافية والتنظيمية للابتكار والتصنيع (Kumta, 2018, p. 57).

ايضاً يجب فهم وتطوير عناصر البنية التحتية المطلوبة لدعم اكتساب وإدارة ونقل المعرفة التنظيمية الضمنية والصريحة، بحيث يمكن اعتبار إدارة المعرفة على أنها نظام اجتماعي تقني لسياسات وممارسات الأعمال الضمنية والصريحة، ويتم تمكينه من خلال دمج أدوات تكنولوجيا المعلومات والعمليات التجارية ورأس المال البشري أو الاجتماعي والتعلم المستمر والابتكارات.

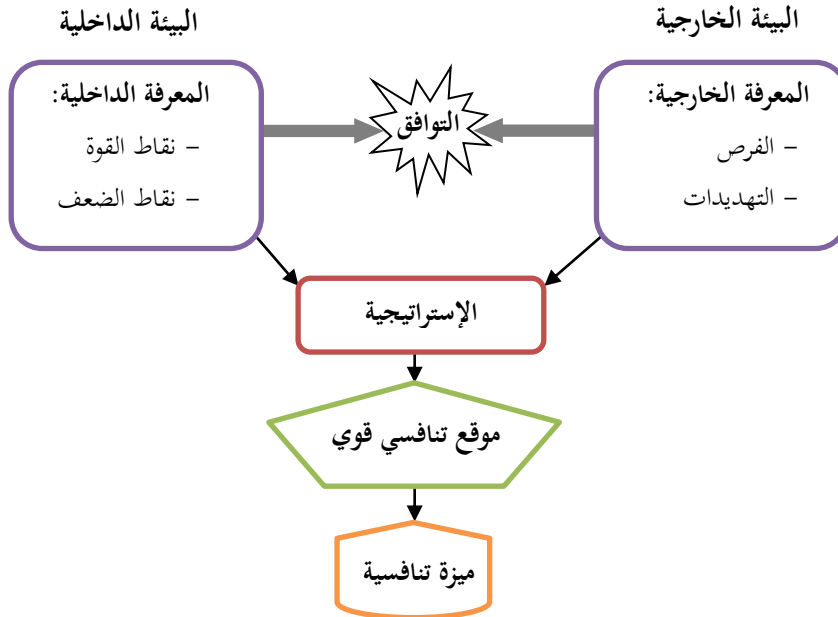
وممارسات قيادة إدارة المعرفة يرتبط بدعم الإدارة العليا بزيادة في عمليات المعرفة، مما يؤدي إلى تعلم تنظيمي أعلى والقدرة على تطوير منتجات أو خدمات جديدة، والتنبؤ بالأعمال أو المخاطر والتعامل مع المعلومات الجديدة المتعلقة بالأسواق، القيادة المعرفية، من حيث تمكين الموظفين وتعزيز الثقة والتعلم، تزيد من تأثير استكشاف المعرفة وممارسات استغلالها على الابتكارات. إن أسلوب القيادة بما في ذلك التأثير المثالي والتحفيز الفكري والدافع الملهم والتفكير الفردي، يزيد من الأداء النسبي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها من خلال تحسين اكتساب المعرفة والأداء المالي من خلال التعلم (Kumta, 2018, p. 59).

يضيف (Huber 1991) "بأن المؤسسة تتعلم ما إذا كانت أي من وحداتها قد اكتسبت المعرفة التي تدرك أنها قد تكون مفيدة للمؤسسة. التعلم المنتج يستغل ويستكشف ويعيد هيكلة قيم ومعايير المؤسسة، ويعزز قدرتها ويحسن أدائها (Halawi, Aronson, & McCarthy, 2005, p. 80).

يعتبر تحليل SWOT القائم على المعرفة أساساً لوصف استراتيجية المعرفة في جوهرها، كما يسمح للمؤسسة برسم خرائط لمواردها المعرفية وقدراتها مقابل الفرص والتهديدات الاستراتيجية لفهم نقاط ضعفها ومزاياها بشكل أفضل، بحيث يمكن استخدام هذه النموذج لتوجيه جهودها في إدارة المعرفة بشكل استراتيجي لتعزيز مزاياها المعرفية وتقليل نقاط ضعفها المعرفية (Zack, 1999, p. 131) بتصرف.

إن دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية يتم عند الدمج الفعال بين استراتيجية المعرفة مع استراتيجية المؤسسة، بالاعتماد على نتائج تحليل نموذج SWOT كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (I-16): تحليل SWOT للمعرفة وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: (مرسي، 2003، صفحة 229)

ولقد قسم (Thompson & Strickland) الاستراتيجيات التنافسية المبنية على المعرفة الى (حاتوغ، 2006، صفحة 33):

- استراتيجية قيادة الكلفة: يتم تحقيق هذه الاستراتيجية بناء على قدرة المؤسسة على حشد المعرفة العلمية والتقنية الظاهرة والضمنية في تدنية التكاليف إلى أدنى حد ممكن، حيث تلعب خبرات التعلم دورا أساسيا هنا.
- استراتيجية التميز: تحقيق التميز بالاعتماد على الموارد والقدرات القائمة على المعرفة القيمة، الفريدة والنادرة لتقديم منتجات أو خدمات متميزة وتنفوق تلك الخاصة بالمنافسين وهذه الاستراتيجية أساس نجاحها هو الإبداع والابتكار أو لوسائل التقنية والتكنولوجية المتطورة.

المطلب الرابع: مساهمة نظرية القدرات الديناميكية (DC) في تفسير الميزة التنافسية

تم تقديم نهج القدرات الديناميكية بواسطة Teece, Pisano & Shuen (1997) وتم تحديث عناصره الأساسية بواسطة Teece (2007). بحيث اعتبروا ان نظرية الموارد غير ديناميكية، وركزوا على مسألة الأداء (كيف يمكن لمؤسسة ما أن تتفوق على منافسيها بشكل مستدام في بيئة متطورة للغاية). اما فيما يخص الاختلاف الاساسي بين هذا النهج وتلك الخاصة بنظرية الموارد هو أن نظرية "القدرات الديناميكية" تركز أكثر على البقاء واستمرار الميزة التنافسية أثناء التغيير السريع وغير المتوقع، مع الأخذ في الاعتبار ما إذا كان السوق ديناميكياً بدرجة معتدلة أو عالية.

وصف كلمة "ديناميكي" على أنها القدرة على التكيف مع تغيير في ديناميكيات العمل أو السوق عندما يكون الوقت والتوقيت في السوق أمرا بالغ الأهمية، ويكون معدل التغيير التكنولوجي سريعا ويصعب تحديد طبيعة المنافسة

والأسواق المستقبلية (Storer, 2013, p. 34) يتطلب الامر تحديد الكفاءات حتى تتعامل مع البيئة المتغيرة، كما يؤكد مصطلح "القدرات" على الدور المركزي للإدارة الاستراتيجية في وضع استراتيجيات حتى تتكيف مع التغيرات في البيئة عن طريق إعادة تشكيل المعرفة التنظيمية الخارجية والداخلية والموارد والكفاءات الوظيفية وفق التغيرات. أو حتى خلق فرص تطويرية تستند إلى الكفاءة الرئيسية. (MULDER, Delta model, 2019)

يعتمد نهج القدرات الديناميكية على مبدأين أساسيين في العمل (BEN TEMELIST, 2013, p. 44): دور موارد المؤسسة (تكوين مخزون من الموارد) وهو امتداد لأفكار Penrose (1959)، والروتين التنظيمي (القدرة التنظيمية)، كما ان هناك ثلاثة مستويات من القدرة: القدرة العادية وهي القدرة على الإنتاج، والقدرة على التنفيذ هي القدرة على التحسين، والقدرة التطورية هي القدرة على إنشاء منتجات أو خدمات جديدة، والعامل المشترك بينهم هو نقل المعرفة (Sanchez & Heene, 2010, p. 104).

أحاط الغموض بالتعريفات في فهم القدرة الديناميكية، تسبب في جدل بين الباحثين مع تقدم رؤى نقدية حول الطريقة التي ظهرت بها القدرة الديناميكية في أدبيات RBV السائدة. هذا الغموض خاص بالمكونين الرئيسيين للقدرة الديناميكية: الموارد والقدرة، والقدرة والكفاءة، والذين استخدموا بالتناوب أو بالتبادل في الأدبيات من قبل مؤلفين مختلفين، تؤدي إلى تفسيرات مختلفة للقدرة الديناميكية. يمكن ان نقدم اهم المساهمين في النظرية والتعاريف التي قدموها لإزالة اللبس عن المفهوم من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (I-6): المفاهيم الرئيسية للقدرات الديناميكية

الباحثين	التعاريف
Teece, Pisano & Shuen (1997)	هي قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة توحيد الكفاءات الداخلية والخارجية من أجل الاستجابة السريعة للبيئات المتغيرة.
Eisenhardt & Martin (2000)	عمليات المؤسسة التي تستخدم الموارد، وتحديدًا عمليات الدمج، إعادة تشكيل، كسب الموارد أو التخلي عنها، للرد على تغييرات السوق أو حتى إحداثها. فإن القدرات الديناميكية هي الإجراءات التنظيمية والاستراتيجية التي تصل المؤسسة من خلالها إلى تكوين موارد جديدة عندما تظهر الأسواق الناشئة أو تتطور أو تموت.
Arrègle (2000)	هي قدرات المؤسسة على تجديد وزيادة وتكييف كفاءاتها الاستراتيجية. مثل موارد الأعمال التجارية، يجب أن تتطور الكفاءات المهارات أيضا. تسمح القدرات الديناميكية بهذا التطور وبالتالي تضمن التطور طويل الأمد للمؤسسة.
Zollo & Winter (1999)	نموذج متكامل للنشاط الجماعي من خلاله تقوم المؤسسة بشكل منهجي بتوليد وتعديل إجراءاتها التشغيلية.
ollo & Winter (2002)	تمثل نماذج مستقرة ومدروسة للنشاط الجماعي الذي تقوم المؤسسة من خلاله بإنتاج وتعديل إجراءاتها الروتينية بشكل منهجي لزيادة تحسين الكفاءة.
Wheeler (2002)	الوسائل التي يمكن للقادة من خلالها إعادة تكوين الموارد لمواكبة أو حتى إحداث تغييرات في السوق.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتميز التنافسي للمؤسسات ونظرية الموارد والكفاءات

القدرات التي يبني بها المديرون الموارد والمهارات التنظيمية ويدمجونها ويعيدون تكوينها.	Adner & Helfat, 2003
قدرة المؤسسة على إنشاء قاعدة مواردها أو توسيعها أو تعديلها عن قصد.	Helfat & al, 2007)
إنها القدرة رصد الفرص والتهديدات والتأثير عليها، واغتنام الفرص والحفاظ على القدرة التنافسية من خلال التطوير أو التعديل أو التكوين أو إعادة التكوين، حسب الضرورة، وحماية الأصول الملموسة وغير الملموسة.	Teece (2007)
القدرات الديناميكية تشكل الكفاءة لبناء الكفاءات.	Danneels, 2008)
القدرة على اكتشاف واغتنام الفرص الجديدة وإعادة تكوين وحماية موارد المؤسسة وكفاءاتها بهدف اكتساب ميزة تنافسية.	Augier & Teece, 2008)

المصدر: (BEN TEMELIST, 2013, pp. 55-56)

- من الجدول (6) نستنتج خصائص أساسية للقدرات الديناميكية نوجزها في ما يلي:
- القدرات الديناميكية هي عملية دمج للموارد والكفاءات الداخلية والخارجية من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية؛
 - القدرات الديناميكية اجراءات روتينية ممنهجة، هادفة ومدروسة هدفها الحفاظ على الموارد وتحسين الكفاءة؛
 - دور القدرات الديناميكية هو تكوين كفاءات استراتيجية تساعد على استغلال الفرص وتجنب التهديد؛
 - القدرات الديناميكية تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها من خلال تعزيز، وجمع، وحماية، وعند الضرورة، إعادة تكوين الأصول الملموسة وغير الملموسة للمؤسسة؛
 - تشمل القدرات الديناميكية قدرات المؤسسة التي يصعب تكرارها والمطلوبة للتكيف مع تغير العملاء والفرص التكنولوجية؛
 - تساهم القدرات الديناميكية في تطوير منتجات وعمليات جديدة، تصميم وتنفيذ نماذج أعمال قابلة للتطبيق؛
 - تساهم القدرات الديناميكية في الاستجابات الاستراتيجية لعوامل البيئة الداخلية الخاصة بها من أجل خلق بيئة مناسبة لاستراتيجيات أعمال المؤسسة لتزدهر؛
 - تساهم القدرات الديناميكية في التركيز على ثقافة المؤسسة والابتكار ونهج القيادة من أجل ضمان تمكين البيئة الداخلية للمؤسسة من المنافسة بفعالية في الصناعة (BEBORA, 2019, p. 5).
- يميز Arrègle (1996) أربع فئات من القدرات الديناميكية:
- تعلم كيفية إنشاء كفاءات استراتيجية (أي مميزة) من تجربة المشروع التنظيمي أو الفردي؛
 - الابتكار الذي يستخدم الكفاءات الاستراتيجية الحالية لإنشاء كفاءات جديدة من خلال الجمع بينها أو استخدامها بشكل خلاق؛
 - تحديد الكفاءات (تتطور باستمرار)؛
 - المحافظة على الكفاءات الاستراتيجية.

ثانياً. المساهمين في نظرية القدرات الديناميكية

1- Teece et al (1997): عرف القدرة الديناميكية على أنها قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءة. (Marti & Cabrita, 2013, p. 375)، وأوضح ان المؤسسات الناجحة هي تلك التي تمكنت من إثبات قدرتها على الاستجابة في الوقت المناسب للتغيرات في البيئة سريعة التغير، وان إنشاء الميزة التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها على المدى الطويل ينطوي على رؤية ليست ثابتة ولكنها ديناميكية، بمعنى انه يجب أن تكون المؤسسة قادرة على استغلال الكفاءات الداخلية والخارجية وتطوير كفاءات جديدة للتكيف مع التغيرات في بيئتها. تصبح عملية تحديد الكفاءات مركزية في هذا النهج وتختلف عن الجانب الثابت لـ RBV (BEN TEMELIST, 2013, p. 44). وللتوضيح أكثر يعني انه في بيئة مضطربة، يجب على المؤسسات تكييف مواردها وكفاءاتها باستمرار مع التغيرات الخارجية (بفضل القدرات الديناميكية)، من أجل الحفاظ على كفاءاتهم الحالية وتطوير كفاءات جديدة أكثر ملاءمة.

2- Winter & Zollo (2002): اضاف انه يوجد ثلاثة مكونات أساسية في تحديد وجود القدرة الديناميكية كفاء (Ben Temelist, 2013, p. 44):

- عملية منظمة ومستمرة؛
- تتطور من خلا تعلم معرفة تنظيمية جديدة؛
- طريقة إدارة ممنهجة تتمتع بالاتساق وأنها منظمة ومدارة بشكل.

خلاصة الفصل:

لقد أدركت المؤسسات منذ فترة طويلة أهمية الموارد الداخلية. بحيث اصبح التميز التنافسي للمؤسسات مرهون بمدى قدرة المؤسسة على اكتساب موارد اساسية، بشقيها الملموسة وغير الملموسة المتمثلة في الكفاءات الاستراتيجية، المعرفة الاستراتيجية، القدرات الديناميكية التي توفر مصادر مستدامة لمزايا الأعمال. وقد توصلنا من خلال هذا الفصل الى النتائج التالية:

- يجب تحقيق التكامل بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي (لاستغلال الامثل لموارد وكفاءات المؤسسة والتحليل الدقيق للأسواق وهيكل المنافسة) من اجل تفعيل الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة وضعها التنافسي. كما يساهم هذا التكامل بإيجاد طرق ديناميكية لتحديد الموارد والكفاءات؛
- تم تطوير النظرية القائمة على الموارد لفهم كيفية تحقيق المؤسسات لمزايا تنافسية مستدامة؛
- من خلال RBV، يتضح لنا ان المدى الذي تكون فيه الموارد نادرة وفريدة وغير قابلة للاستبدال والنقل يحدد مدى استدامة المزايا التنافسية؛
- وفقاً لنهج CBV، يتم بناء الكفاءات والحفاظ عليها من خلال عملية تراكمية تعتمد على إدارة المعرفة، والتي تضمن القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- الكفاءات هي مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة لأداء مجموعة من المهام بنجاح؛
- المعرفة هي مورد استراتيجي يمكن ان يكون مصدراً لميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة؛
- يتيح نهج KBV فهم إمكانية إنشاء المعرفة بشكل أفضل وتكرارها وتعديلها من خلال عمليات التعلم؛
- القدرات الديناميكية تعبر عن قدرة المؤسسة على استخدام قاعدة مواردها بطريقة تحقق أهدافها وكفاءتها؛
- القدرات الديناميكية مهمتها الاساسية هي اعادة تشكيل الكفاءة وتطويره وتنميتها للتكيف مع التغيرات البيئية؛
- القدرات الديناميكية هي مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بشكل جيد للغاية قد تكون مصدراً للميزة التنافسية؛
- الميزة التنافسية المستدامة هي قدرة المؤسسة على البقاء ناجحة على مدى فترة طويلة من الزمن اكثر من منافسيها من خلال مواردها وكفاءاته؛
- تساهم النظرية القائمة على المعرفة المؤسسة في صياغة استراتيجيتها، من خلال الاستفادة من عمليات نقل المعرفة لخلق قيمة... تزداد المعرفة عند استخدامها وتنخفض قيمتها عند عدم استخدامها؛
- تهدف المؤسسة الى تنظيم مواردها وكفاءاتها لإنشاء وتطبيق استراتيجيات تعزيز القيمة.



الفصل الثاني:

مفاهيم الكفاءة الاستراتيجية

تمهيد

تعتبر كفاءة المؤسسة عن قدرتها على الاستغلال الامثل لمواردها، ولكي تكتسب هذه الكفاءة القيمة الاستراتيجية يجب ان توفر لها إمكانية التوسع في مجال نشاطها الاستراتيجي بالوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق وتقديم مساهمة كبيرة في الفوائد المتصورة للعملاء من المنتج النهائي، بطريقة يصعب على المنافسين استيعابها وتقليدها.

فالكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة هي كفاءات متميزة (خبرات، معارف، تكنولوجيا...) تتطلب فترة من الزمن لبنائها، وموارد ذات قيمة، نادر ويصعب تقليدها أو استبدالها، تشارك في خلق القيمة وخلق الميزة التنافسية.

وفي هذا الفصل سنحاول إبراز مختلف المفاهيم المتعلقة بالكفاءة الاستراتيجية، لذا ومن اجل الامام بالجوانب النظرية لهذا الموضوع قمنا بتقسيمه كما يلي:

- **المبحث الاول:** الإطار المفاهيمي للكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة؛
- **المبحث الثاني:** تشخيص وتحليل الكفاءات الاستراتيجية بالمؤسسة؛
- **المبحث الثالث:** تنمية وتحديد الكفاءات الاستراتيجية.

المبحث الاول : الاطار المفاهيمي للكفاءات الاستراتيجية

تشكل الكفاءة الاستراتيجية أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق التميز التنافسي في بيئة الاعمال التي تنشط فيها، هذه الكفاءة المتميزة ناتجة عن موارد استراتيجية (ذات قيمة، نادرة، غير قابلة للاستبدال والتقليد) والتي عند دمجها تساهم في خلق القيمة وخلق الميزة التنافسية، لذا يجب على المؤسسة تشخيصها وتحليلها وتمييزها باستمرار، والعمل على تنميتها وتطويرها لاستدامة الميزة التنافسية.

المطلب الاول: مفاهيم وخصائص الكفاءة الاستراتيجية

قبل التطرق الى مفهوم الكفاءة الاستراتيجية يجب التطرق الى عدة مفاهيم ذات علاقة بالمفهوم الاستراتيجي للكفاءة

أولاً- مفهوم الكفاءة

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالكفاءة، وذلك حسب السياق الذي تستعمل فيه، فقد صعب على المفكرين والمختصين الوقوف على تعريف موحد وشامل، فقبل عرض اهم ما ورد بشأنها من تعارف نقدم العراويل التي ادت الى عدم الوصول الى تعريف متفق عليه، ثم الاقتراب قدر الامكان من مدلول الكفاءة.

1- صعوبات تحديد مفهوم الكفاءة: يمكن ايجاز هذه العراويل والصعوبات فيما يلي (ثابتي وبن عبو، 2009، صفحة 112 بتصرف):

- الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات والمعاني ولا يخص مجال أو عنصر معين؛
- تعدد المجالات تطبيق الكفاءات (الادارة، الانتاج، التسويق...) مما يؤدي حتما الى اختلاف مضامينها وبالتالي الى درجة عالية من التباين؛
- تعدد المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية-الجماعية-التنظيمية)؛
- تعدد انواع الكفاءات (علمية-معرفية-تقنية-انسانية-عقلانية)؛
- تعدد توجهات الباحثين الفكرية والنظرية المهتمين بقضايا ادارة وتطوير الكفاءات.

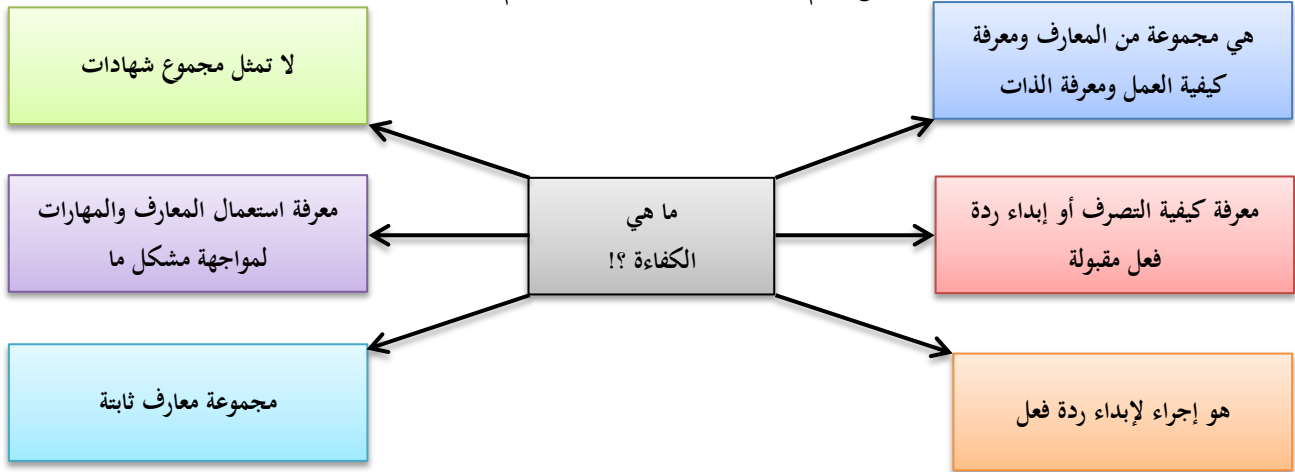
2- تعريف الكفاءة لغة: عرفت في قاموس لسان العرب لابن منظور "كَفَى يَكْفِي كِفَايَةً إِذَا قَامَ بِالْأَمْرِ. وَالْكَفَى النَّظِيرُ، وكذلك الْكُفُّ وَالْكُفُّ عَلَى فُعْلٍ وَفُعُولٍ. والمصدر الْكَفَاءَةُ، بالفتح والمدّ. تقول: لا كِفَاءَ لَهُ، بالكسر، وهو في الأصل مصدر، أي لا نظير له. وَالْكَفُّ: النظير والمساوي (ابن منظور، 2010، صفحة 3918).

3- تعريف الكفاءة اصطلاحاً: يصف مصطلح الكفاءة الى "العلاقة بين المهام المسندة أو التي يتحملها الشخص أو المجموعة وقدراتهم وإمكاناتهم لتقديم الأداء المطلوب". يحشد الناس المعرفة والمهارات والسلوكيات من أجل القيام بالشئ الصحيح في الوقت المناسب. (Kumta, 2018, p. 37).

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الاستراتيجية

- حسب تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR "الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط" (ثابتي و بن عبو ، 2009 ، صفحة 112). الملاحظ هنا أن الكفاءة هي قدرات مهنية، وهذا التعريف لم يفصل في محتوى القدرات لتبقى الكفاءة غامضة.
- يعرفها المجلس الوطني للمؤهلات المهنية في المملكة المتحدة بأنها: "القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات الفنية والفكرية لأداء فعال وفق المعايير المطلوبة في العمل" (لعجالي، 2012، صفحة 11).
- أما المجموعة المهنية الفرنسية (Medef) فتعرف الكفاءة المهنية على أنها "تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها" (هاملي ، 2011 ، صفحة 51)
- ويعرفها Claude Levy-Leboyer أنها "الاستخدام المتكامل للقدرات والسمات الشخصية والمعرفة المكتسبة أيضاً، لتنفيذ مهمة معقدة في إطار المؤسسة التي عهدت للفرد بها وبروح استراتيجياتها وخصائصها وثقافتها" (Medjahdi , 2017, p. 171)
- عرفها (Sanchez & Heene 2004) الكفاءة على أنها "القدرة على الحفاظ على التوزيع المنسق للموارد بطرق تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها" (Tsai, 2021, p. 7).

الشكل رقم (II-1) : بعض المفاهيم المسندة للكفاءة



المرجع: (هاملي ، 2011 ، صفحة 51)

مما سبق نستنتج أن مدلول الكفاءة لم يعد مرتبط بقدرة الفرد أو الجماعة على اداء المهام المنوطة والمتعلقة بالوظيفة، بل اصبحت تشمل الفرد والمجموعة والبيئة التنظيمية معاً، فهي بذلك ترتبط ارتباطاً وثيقاً بثلاث مفاهيم اساسية هي الاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية والمناجمت، وعليه فان لتعريف الكفاءة ثلاث مقاربات اساسية تجعلنا نفصل فيها ونفهمها جيداً ونزيل اللبس عنها (هاملي ، 2011 ، الصفحات 55-57 بتصرف):

- **المقاربة التسييرية للكفاءة** وتشمل كل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن والقدرة على استغلالها في مجال مهني معين، وهي تتكون من المعرفة، القدرة والاستعداد.
- **المقاربة العملية للكفاءة**، تنشأ الكفاءة وفق هذه المقاربة من تفاعل ثلاث مكونات أساسية التكنولوجية، التمهين الجماعي والسيروية التنظيمية، وفق هذا المنظور فإن الكفاءة لا يمكن شراؤها أو الحصول عليها أو تقليدها لأنها وليدة التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث وليس ظرفي أو مؤقت، فهي إذاً شيء عملي، وليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث.
- **المقاربة الاستراتيجية للكفاءة** تتضمن الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة والمكانة التنافسية، فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي: يصعب تقليدها من طرف المنافسين، يصعب تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة، يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة. هذه العوامل تكسب الكفاءة الصيغة الاستراتيجية، والجدير بالذكر أن الكفاءة الاستراتيجية لا يمكن أن تكون دون الكفاءة التسييرية والكفاءة العملية.

ثانياً- مفهوم الموارد وعلاقتها بالكفاءة

1-المفاهيم المرتبطة بالموارد:

- يعرف (Penrose (1959: "الموارد هي كل شيء يولد تدفق الخدمات " (ثابتي و بن عبو ، 2009، صفحة 82) ويركز هذا التعريف على الموارد والخدمات، وعلى الرغم من أنه تعريف قديم إلا أنه يتميز بالبساطة بحيث يمكن ان نستبدل "المورد الذي يولد تدفق الخدمات" بـ "المورد الذي يخلق قيمة".
- كما يعرفها (Wernerfelt (1984: "على أنها أي شيء يمكن اعتباره نقطة قوة أو ضعف لمؤسسة معينة. بشكل أكثر رسمية، يمكن تعريف موارد الشركة في على أنها الأصول (الملموسة وغير الملموسة) المرتبطة بشكل شبه دائم بأداء المؤسسة. مثل: أسماء العلامات التجارية، والمعرفة الداخلية بالتكنولوجيا، وتوظيف الموظفين المهرة، والاتصالات التجارية، والآلات، والإجراءات الفعالة، ورأس المال وما الى ذلك" (Wernerfelt, 1984, p. 172). Wernerfelt في تعريفه ربط بين الموارد ونموذج SWOT (نقاط قوة وضعف/ الفرص والتهديدات) ودرجة تأثيرها على اداء المؤسسة، يبقى تعريف غير شامل لم يفصل في موارد المؤسسة.
- أما (Barney(1991: فيرى أن "المورد يتوافق مع جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية وخصائص الشركة والمعلومات والمعرفة وما إلى ذلك، التي تسيطر عليها المؤسسة مما يسمح لها بتصميم وتنفيذ استراتيجيات تعمل على تحسين أدائها وكفاءتها بشكل صحيح" (Barney, 1991, p. 101). حاول Barney من جانبه إثراء مساهمات Wernerlfet وهذا التعريف اشتمل لمفهوم موارد المؤسسة ويعتبر من اهم المبادرات التي قامت عليها نظرية الموارد RBV بالإضافة الى مساهمات أخرى أدت إلى إنشاء الاختلاف في المصطلحات الدلالية.

- يرى (Haanas 1997) أنه: يأتي مصطلح "مورد" من الكلمة اللاتينية "Resurgere"، والتي تعني "النهوض" وتعني المساعدة على تحقيق الهدف ويشير المورد إلى الوسائل المحتملة لتحقيق هدف، أو شيء يمكن استخدامه لخلق قيمة، ركزت الكتب المدرسية الاستراتيجية المبكرة بشكل كبير على كيفية استغلال الموارد لتحقيق الازدواج، لذلك كنا مهتمين في البداية بالتخصيص الفعال للموارد مما أدى إلى ظهور مشاكل تتعلق بما يلي: تراكم الموارد ومخزون الموارد وأخيراً تدفق الموارد (Bouguelmouna, 2010, p. 37).

- الموارد هي "أصول مادية وغير ملموسة مرتبطة بشكل شبه دائم بالمؤسسة"، هذه الموارد أكثر أو أقل تعقيدا في البناء، أو الحصول عليها، وهو ما يحدد قوتها في التمايز (Lamarque, 2001, p. 65).

- الموارد هي "مجموعة من الوسائل المتاحة للمؤسسة، والتي تتحكم فيها، والتي يمكن أن تشارك فيها، من خلال عملياتها الإنتاجية والتنظيمية، لخلق قيمة داخل نشاطها. ويستبدل بعض المؤلفين "الموارد" بمصطلح "الأصول" (Rumeau, 2004, p. 86).

- الموارد هي "مخزون من العوامل المتاحة التي تملكها أو تسيطر عليها المؤسسة، يتم تحويل الموارد إلى منتجات أو خدمات نهائية باستخدام مجموعة واسعة من أصول المؤسسة الأخرى وآليات الترابط مثل التكنولوجيا وأنظمة المعلومات الإدارية وأنظمة الحوافز والثقة بين الإدارة والعمال وغير ذلك، تتكون هذه الموارد من المعرفة التي يمكن تداولها (على سبيل المثال، براءات الاختراع والتراخيص)، والأصول المالية أو المادية (مثل الممتلكات والمنشآت والمعدات)، ورأس المال البشري (Amit & Schoemaker, 1993, p. 35).

- الموارد هي "جميع الأصول والقدرات والمعلومات والمعرفة والعوامل التنظيمية التي تتحكم فيها المؤسسة والتي تساهم في تفعيل خياراتها الاستراتيجية وتحسين كفاءتها وفعاليتها، وحسب Barney يمكن تقسيم الموارد إلى (Leroy & Yami, 2009, p. 98):

- **موارد مادية:** التكنولوجيا والمواد والأجهزة والمعدات والموقع الجغرافي والوصول إلى المواد الخام؛

- **الموارد البشرية:** التعلم والذكاء والخبرة والحكم والعلاقات الشخصية (المديرين والعاملين)؛

- **الموارد التنظيمية:** هيكل التقارير الرسمية، التخطيط الرسمي وغير الرسمي، نظام المراقبة والتنسيق، العلاقات غير الرسمية (الداخلية والخارجية).

وهناك تصنيف آخر للموارد حسب طبيعتها حيث ينظر Wernerfelt إلى موارد المؤسسة وفقا لفئتين رئيسيتين (Bouguelmouna, 2010, p. 38) بتصنيف:

- **الموارد الملموسة:** "الموارد الملموسة بأنها موارد يمكن التعرف عليها بسهولة، بما في ذلك: المصانع، والتكنولوجيا، والأرض، والموقع الجغرافي، والوصول إلى المواد الخام، ورأس المال، ومعدات الموارد القانونية؛

- **الموارد غير الملموسة:** "هو أي مورد يصعب تقليده، وغير قابلة للنقل، ومتأصل في المؤسسة، وتمثل في : مخزون المنتجات المبتكرة، المعرفة المرنة والعالية، جودة عمليات الإنتاج ورأس المال البشري، ثقافة المؤسسة وسمعتها، قواعد البيانات وحقوق الملكية الفكرية والشبكات الشخصية والتنظيمية ..."

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الاستراتيجية

جدول رقم (II-1): الموارد، انواعها خصائصها ومؤشرات قياسها

المجال	الخصائص	مؤشرات القياس
موارد مالية	- تحديد قدرة المؤسسة على الاستثمار؛ - إمكانية الاستغلال بسرعة؛ - إمكانية التمويل.	- الهيكل المالي؛ - الربحية والعائد على الاستثمار؛ - التدفق النقدي والسيولة؛ - المديونية والاعتماد على الغير؛ - مصادر التمويل واستخدامات رأس المال.
موارد مادية	تحدد إمكانات المؤسسة على الإنتاج وتؤثر على التكاليف والموقع التنافسي وتشمل الحجم، الموقع، التعقيد التكنولوجي، مرونة الهياكل والمعدات، الموقع، قنوات التوزيع، منافذ التوزيع، مستلزمات بحوث السوق والمستهلك.	- القيمة السوقية للموجودات الثابتة؛ - ميزات المعدات الرأسمالية؛ - مرونة الأصول الثابتة؛ - المواد ومدى سهولة الحصول عليها؛ - البحوث الخاصة بالمستهلك؛ - المزيج التسويقي للمنتجات والخدمات؛ - دورة حياة المنتجات.
موارد غير ملموسة	- الملكية الفكرية؛ - حقوق ملكية النشر؛ - مصدر للتجديد والإبداع؛ - تسهيلات البحث؛ - عاملين ذوي قدرات مهنية وعلمية.	- العوائد من الامتيازات وحقوق الملكية؛ - نسبة العاملين في مجال البحث والتطوير إلى مجموع العاملين؛ - عدد مواقع التسهيلات البحثية.
الشهرة	- الشهرة لدى العملاء من خلال التغليف والعلامة التجارية؛ - علاقات مع العملاء من خلال شهرة المؤسسة المرتبطة بنوعية ومعولة المنتجات؛ - شهرة المؤسسة مع الموردين، وكذلك مع الحكومة والمجتمع المدني	- التميز في العلامة التجارية؛ - نوعية العلامة التجارية؛ - نسبة مساهمة الشهرة في المبيعات؛ - الأهداف المتحققة لدى العملاء والاطراف ذات المصلحة، من خلال مقارنة المنتجات والخدمات بالمنافسين؛
الموارد البشرية	- المستوى التعليمي؛ - الخبرة والتدريب لدى العاملين؛ - المهارات المتوفرة للعاملين؛ - تكييف العاملين للمساهمة في استراتيجيات مرنة للمؤسسة؛ - التزام وولاء العاملين يحدد قدرة المؤسسة في تحقيق ميزات تنافسية.	- التعلم، المستوى الفني، التأهيل المهني للعاملين؛ - نسبة التعويضات قياسا بالصناعة؛ - نسبة الأيام المفقودة؛ - نسبة دوران العمل.

المصدر: (الغالي و ادريس، 2007، الصفحات 200-202)

تجدر الإشارة هنا انه مهما تنوعت موارد المؤسسة فإنها ليست منتجة بصورتها المنفردة بل يجب ان تتكامل مع بعضها البعض حتى تكسب المؤسسة كفاءة متميزة.

2-علاقة الكفاءة بالموارد: ان الكفاءة هي القدرة على إنجاز مهمة أو نشاط بفضل الموارد، أو هي القدرة على الجمع بين مجموعة من الموارد لأداء مهمة أو وظيفة (Rumeau, 2004, p. 87)، ويمكن اعتبار المورد من الأصول التي يمكن تداولها في السوق بينما لا يمكن تحديد الكفاءة بشكل واضح ولا يمكن تداولها في السوق (Lamarque, 2001, p. 65). تشكل الموارد والكفاءات أهمية بالغة في المؤسسة فهي تساعد على إنجاز أهدافها ورسالتها، لذلك يجب تقييمها وتأمينها باستمرار لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها، والدور الاستراتيجي الذي تتمتع به يسمح لها بصنع خيارات استراتيجية لخلق ميز تنافسية، لذلك يجب تحديدها واستغلالها جيداً لاستغلال الفرص المتاحة.

ثالثاً. تعريف القدرات الديناميكية وعلاقتها بالكفاءة

1 - تعريف القدرات الديناميكية: منذ نشر المقال بقلم Pisano & Teece (1994)، كثرت الأدبيات بتكاثر الكتابات حول القدرات الديناميكية، ومع ذلك لا يوجد بالفعل تعريف دقيق وكل باحث يعبر عن رؤية مختلفة، فقد عرفها Pisano & Teece بأنها "مجموعة من المهارات التي تسمح للمؤسسة بإنشاء منتجات وعمليات جديدة والاستجابة لظروف السوق المتغيرة، وأنها أيضاً قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تكوين المهارات الداخلية والخارجية استجابة للبيئات المتغيرة باستمرار (Gulsun, 2012, p. 4). القدرة حسب Grant هي روتين، أو عدد من الإجراءات المتفاعلة، والمؤسسة نفسها عبارة عن شبكة ضخمة من الإجراءات الروتينية (Grant, 1991, p. 122). تشير القدرات التنظيمية أيضاً إلى "قدرة المؤسسة على القيام بنشاط منتج معين باستخدام ما لديها من تشكيلة الموارد" (رشيد و جلاب، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، 2008، صفحة 141). فهي بذلك تعكس قدرة المؤسسة على توزيع الموارد أو دمجها، وعادة ما يتم الجمع بينهما باستخدام العمليات التنظيمية لتحقيق الغاية المرجوة. إنها عمليات قائمة على المعلومات تكون خاصة بالمؤسسة ويتم تطويرها بمرور الوقت من خلال التفاعل بين موارد المؤسسة ويمكن اعتبارها "سلع وسيطة" تم إنشاؤها بواسطة المؤسسة لتوفير إنتاجية محسنة لمواردها، فضلاً عن المرونة الاستراتيجية والحماية لمنتجاتها أو خدماتها النهائية، على عكس الموارد، تعتمد القدرات على التطوير. وغالباً ما يتم تطويرها في المجالات الوظيفية، أو من خلال الجمع بين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية على مستوى المؤسسة. نتيجة لذلك، قد تبني المؤسسات قدرات مؤسسية مثل خدمة موثوقة للغاية، ابتكارات منتج، مرونة التصنيع، الاستجابة لاتجاهات السوق (Amit & Schoemaker, 1993, p. 35). تختلف القدرات الديناميكية في تعقيدها، قد تستمد بعض القدرات من مساهمة مورد واحد، كما قد تتطلب أخرى تفاعلات معقدة للغاية تنطوي على تعاون العديد من الموارد المختلفة، كما يرى Grant، "يرتبط التعقيد بشكل خاص باستدامة الميزة التنافسية" (Grant, 1991, p. 123).

2-علاقة الكفاءة بالقدرات الديناميكية: قد يميز العديد من المؤلفين بين نهج "الكفاءة" ونهج "القدرة الديناميكية" وتقوم فكرة الكفاءة على أنها "نتيجة تجميع مجموعات الأصول الخاصة بالمؤسسة والمستعرضة لخطوط الإنتاج المختلفة"

أما القدرة الديناميكية فهي " قدرة " المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة" (Fauvy, 2009, p. 19). أي أن القدرات الديناميكية تنشأ عند تكييف الكفاءات التنظيمية مع بيئة سريعة التطور، والقدرة تعني الكفاءة لتكون كفؤا وتعني أيضا قدرة المؤسسة على تحديد وزيادة وتكييف كفاءاتها الاستراتيجية (Aribou, 2009, p. 5).

رابعاً. التعلم التنظيمي وعلاقته بالكفاءة

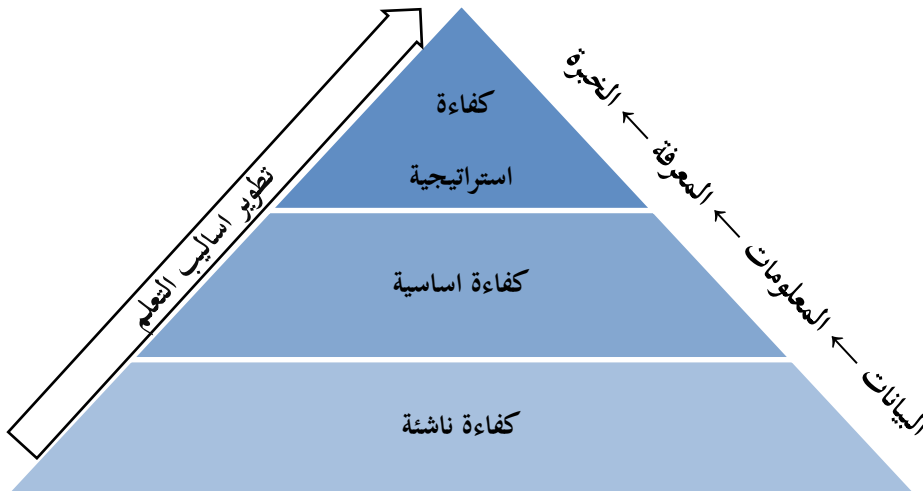
1- مفهوم التعلم التنظيمي: عرفه كل من Argyris و Shon (1974) "العملية التي يمكن لأعضاء المنظمة من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم، لتتعلم المنظمة عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أي كانت الوسائل المستعملة (معلومات، مهارات، تقنيات وممارسات). وعرفه (Huber 1991) " هو عملية توظيف المعلومات المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية" (عيشوش، 2016، صفحة 7). فالتعلم التنظيمي يتضمن:

- تحسين اداء المؤسسة من خلال المعرفة والفهم الأفضل؛
- اكتساب المؤسسة مرونة والقدرة على التكيف؛
- يعكس تغير في سلوك الأفراد؛
- يتحقق في إطار اجتماعي من خلال التفاعلات مع الآخرين.

2-علاقة الكفاءة بالتعلم التنظيمي

يساهم التعلم التنظيمي في زيادة كفاءة المؤسسة وتطورها وقدرتها على التكيف، فالكفاءة هي رصيد متراكم ناتج عن التدفق المستمر للتعلم، والذي يقوي ويوسع قاعدة كفاءة المؤسسة وفق التسلسل "البيانات ← المعلومات ← المعرفة ← الخبرة" (Durand, 2006, p. 284). والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (II-2): علاقة الكفاءة بالتعلم التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (Durand, 2006, p. 284).

هذا التسلسل الهرمي للكفاءة ناتج عن الجمع بين العديد من الموارد لتشكيلها، وغالبا ما توصف عملية الجمع بين الموارد بأنها شكل من أشكال التعلم التنظيمي والذي يحدث من خلال التكرار، الخبرة والمعرفة التي تكمن في الإجراءات التنظيمية (إجراءات روتينية يصعب تقنيها، بسبب تعقيدها وبعدها الضمني).

الكفاءة الناشئة هي رد فعل للضغوط البيئية، وهي كفاءات استراتيجية جديدة قيد التطوير تخلق عند استحداث سلوكيات جديدة (ربط قدرات أو نشاطات حالية أو جديدة مع خيارات جديدة) لنشاطات مستقبلية تسمح للمؤسسة بلوغ أهدافها، وبفضل اساليب التعلم (الخبرة، المعرفة، التكرار...) تصبح الكفاءة التي استحدثتها المؤسسة أساسية. وإذا اتصفت هذه الكفاءة بالندرة، تخلق قيمة للعميل وتسمح للوصول الى عدد كبير من الاسواق تصبح ذات اعتبار استراتيجي تسمح للمؤسسة بالتميز.

أن المؤسسة مجبرة على إعداد قاعدة لكفاءة مرنة، تسمح لها بتقليص وقت الاستجابة والتوجه نحو أسواق جديدة. وفي حالة عدم وجود موارد أساسية، فإن المؤسسة تجدد نفسها مجبرة على تطوير كفاءات جديدة (مهارات جديدة ومعارف جديدة) من أجل التعايش، ضف الى ذلك، المؤسسة لا تسعى إلى استعمال وتثبيت معارفها وكفاءاتها الحالية، بل هي تسعى إلى التطور والنمو عبر عملية متواصلة ومستمرة من التعلم، التكوين وجمع المعلومات. يترجم التعلم مجموع النشاطات التي تتكفل بها المؤسسة من أجل استعمال أو إنتاج المعارف لأنها عملية ذات تجديد متواصل ودائم لإشكالية الكفاءات المستخدمة ضمن نشاط ما (هاملي ، 2011، صفحة 38)، وهناك نوعان من أدوار التعلم المميزة، التكيف التشغيلي والابتكار الريادي، يؤدي كلاهما إلى تطوير الكفاءة التنظيمية (Sanchez & Heene, 2010, p. 102).

خامسا. مفهوم الكفاءة الاستراتيجية

عرف مفهوم الكفاءة الاستراتيجية تطور ملحوظ في الفكر الاستراتيجي، واختلاف بين رواد الفكر الاستراتيجي في دراسات مختلفة، هذه الاختلافات في الالفاظ فقط وليس في الدلالات أو المعنى، ويمكن تلخيص تطور المفهوم حسب وجهة نظر الباحثين كما يلي:

1- (1957) Selznick و(1971) Andrews استخدموا مصطلح الكفاءة المتميزة: "الأشياء التي تقوم بها المؤسسة بشكل جيد مقارنة بمنافستها" (Ben Temelist, 2013, p. 52).

2- استخدم (1980) Snow & Hrebiniak مصطلح الكفاءة المتميزة وعرفها بأنها "الكفاءات المميزة هي تجميع لعدد من الأنشطة المحددة التي تميل المؤسسة إلى أدائها بشكل أفضل من مؤسسة أخرى في بيئة مماثلة (Fauvy, 2009, p. 11).

3- كما استخدم (1990: Hamel & Prahalad) مصطلح الكفاءات الجوهرية أو المحورية وعرفها "أنها مزيج من المهارات والتقنيات التي تقدم قيمة للعملاء، ويعتمد هذا المزيج على المعرفة الواضحة والخفية ويتميز بالاستقرار الزمني

والتأثير على المنتجات ويعتبر شكل من اشكال التعلم الجماعي. الكفاءة الاستراتيجية لا تتضاءل مع الاستعمال على عكس الأصول المادية، التي تتدهور بالفعل بمرور الوقت، وحتى تكون الكفاءة استراتيجية يجب تتوفر على الخصائص الاساسية التالية (Kumta, 2018, p. 38):

- توفير إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق؛
- تقديم مساهمة كبيرة في الفوائد المتصورة للعملاء من النهاية المنتج؛
- من الصعب تقليد المنافسين.

4- اما (Giget 1998) فقد استخدم مصطلح الكفاءة التجارية، وعرفها أنها الكفاءات التي " تعتمد على المعرفة أو التقنيات أو المعرفة التي يتقنها مجموعة من الأشخاص الذين لديهم تحت تصرفهم المعدات التي تسمح لهم بممارسة هذه المهارات بشكل جماعي داخل الأعمال (Fauvy, 2009, p. 11).

5 - واستخدم ايضا (Durand 2001) مصطلح الكفاءة الاساسية، وعرفها على أنها " تجمع الكفاءات الاساسية بين الموارد والمعرفة في شكل وطريقة تشكل ميزة تنافسية كبيرة ودائمة على المنافسين. (Durand, 2006, pp. 3-4).

6- وفي نفس السياق استخدم Dejoux مصطلح الكفاءات الاستراتيجية والتي تعبر عن " مجموعة من المعارف والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بخلق قيمة للزبون".

7- كما أشار كل من (Sanchez & Heene 2004) إلى أن الكفاءة الاستراتيجية تعكس خبرة قادة المؤسسة في تطوير الكفاءات الأساسية للمؤسسات، يهتم القادة بتطوير كفاءات المؤسسة من خلال تعزيز القدرات الحالية، ووضع اتجاهات جديدة وبناء قدرات جديدة. كما ينظران إلى الاستراتيجية القائمة على الكفاءة كنظرية تجمع بين الاهتمامات الاقتصادية والتنظيمية والسلوكية في إطار عمل وان المرونة الاستراتيجية هي أحد العوامل المهمة في الرؤية القائمة على الكفاءة للاستراتيجية، لذلك تعتبر الكفاءات الأساسية بمثابة تحسين مستمر بمرور الوقت بدلاً من تغيير واحد كبير (Tsai, 2021, p. 7).

8- وفقا لـ (Yang 2015) فإن الكفاءة الأساسية هي التكامل الفعال للمعرفة والتكنولوجيا والموارد والتقنيات ومهارات الموظفين والمهارات الإدارية للمؤسسة، كما يحدد القدرة الأساسية على أنها القدرة الإدارية الفريدة للكفاءات الأساسية لتطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة (Enginoğlu & Arıkan, 2016, p. 121).

من خلال التعريفات السابقة يبدو أنه لا يوجد إجماع على تعريف موحد للكفاءة الاستراتيجية، هذا ناتج عن التغيرات البيئية التي شهدتها كل فترة، وازداد أهمية بسبب التوجه الجديد في الفكر الاستراتيجي الذي ركز على الموارد الداخلية على انها اساس التميز والتفوق، والقدرة التنافسية وبالعودة إلى سلم المعرفة فان وجهة النظر من أسفل إلى أعلى تعكس العمليات التشغيلية لإدارة المعلومات والمعرفة، بينما الرؤية من أعلى لأسفل تعكس وجهة النظر الاستراتيجية لتحديد كفاءات المؤسسة الاستراتيجية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن استنتاج تعريف للكفاءة الاستراتيجية " هي مجموع المهارات الاساسية التي تجيدها المؤسسة ولا تجيدها غيرها من المؤسسات المنافسة والتي تمنحها التفوق والتميز التنافسي".

المطلب الثاني: الكفاءة، مستوياتها، ابعادها، انواعها ودورة حياتها.

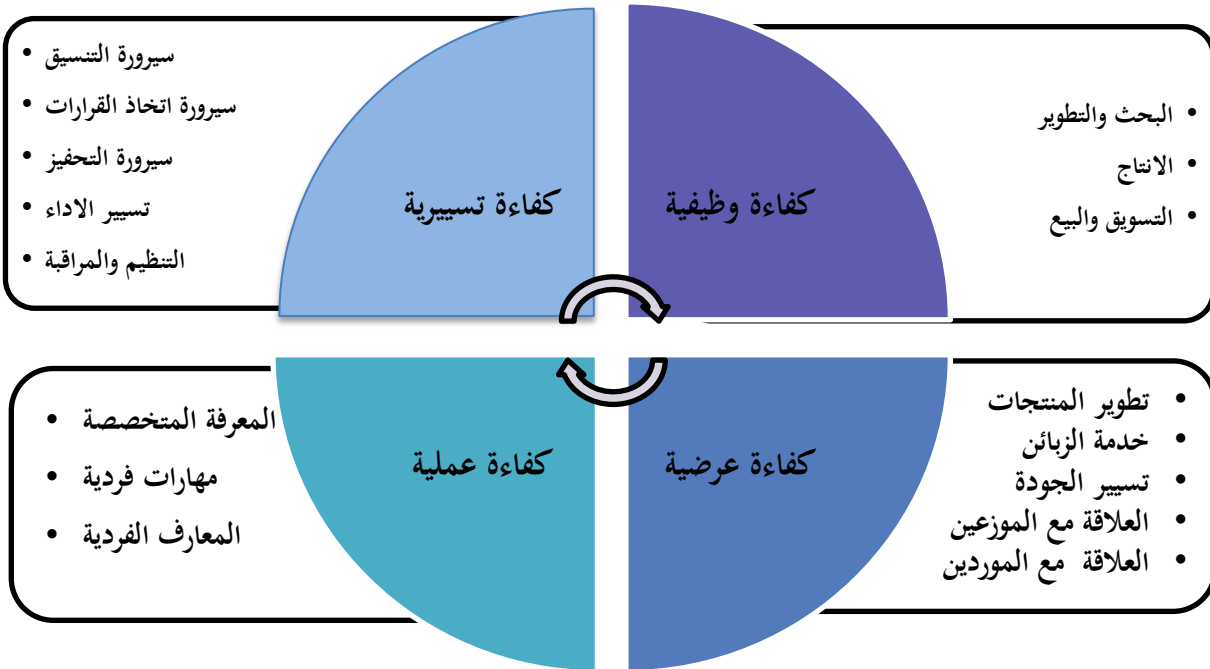
سنعرض في هذا المطلب تصنيفات الكفاءات الاستراتيجية وابعدها داخل المؤسسة وكذا مختلف اشكالها ودورة حياتها في المؤسسة.

أولاً-مستويات الكفاءة

قدم كل من (1996) Grant و(1995) Quèlin تصنيف للكفاءات حسب المستويات الموجودة في المؤسسة يمكن الاعتماد عليه، وهو كالتالي:

- المستوى العالي، يشمل كفاءات ما بين الوظائف وكفاءات عرضية (عامة)؛
- المستوى المتوسط، يشمل الكفاءات الوظيفية؛
- المستوى الاساسي، يشمل الكفاءات العملية.

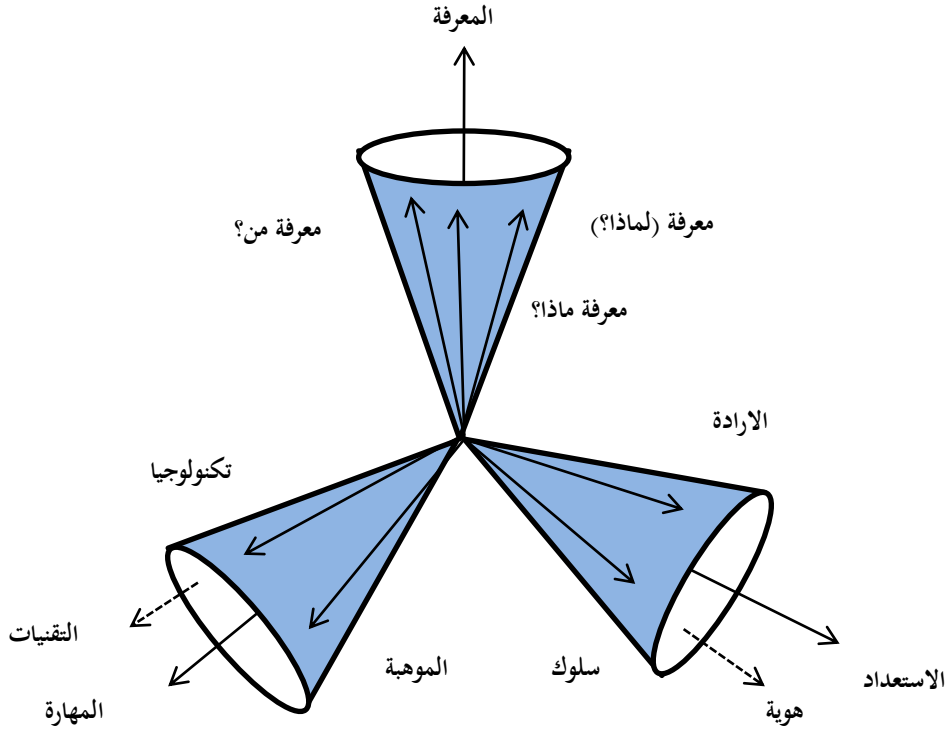
الشكل رقم (II-3) : تصنيف الكفاءة



المصدر: (مداح عرايبي و بن غالية، 2021، صفحة 735)

ثانياً- ابعاد الكفاءة: هناك ثلاث ابعاد اساسية للكفاءة وفق الشكل التالي:

الشكل (II-4): ابعاد الكفاءة



المصدر: (Durand, 2006, p. 281)

يتضح لنا من الشكل اعلاه أن كل بعد من الابعاد الثلاثة يتكون من ابعاد فرعية، ودمج هذه الأبعاد يمنح القدرة على مواجهة وتحليل مجموعة متنوعة من المواقف.

1- المعرفة: تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندجة في اطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطها وانجاز عملياتها في سياق معين (ثابت و بن عبو ، 2009 ، صفحة 117). فهي بذلك مزيج من المعلومات المتراكمة والتكنولوجيا والخبرة والمهارة والحكمة التي تحمل سمات الابتكار والابداع والتجديد، كما يمكن أن نميز شكلين للمعرفة، معرفة صريحة قابلة للنقل والتسجيل والتخزين، ومعرفة ضمنية غير قابلة للتصريح مثل المواهب والمهارات تكتسب بالممارسة، غالبا ما تنتقل بواسطة التعلم الجماعي وتتركز المعرفة على (قورين، 2018، الصفحات 14-15):

- التأهيل العلمي المتأتي من التعليم الاكاديمي؛
- التأهيل العملي المبني على الممارسة؛
- تراكم الخبرة.

ويتم إنشاء القيمة عند تطبيق المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب لحل مشكلة معينة أو استغلال فرصة عمل جديدة، يسمى الاختيار الصحيح للمعرفة في الوقت المناسب بالكفاءة (Kumta, 2018, p. 37)، وتشير المعرفة في مواقع العمل الى قدرة الافراد والمؤسسات على الفهم واتخاذ القرارات بفعالية استناد الى المعرفة والخبرة، فهي بذلك لها

مستويين للتحليل، على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة، والمؤسسة تستطيع تحقيق العديد من المنافع عند تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها الافراد الى معرفة صريحة تمتلكها المؤسسة خصوصا اذا كانت ملكية تلك المعرفة في يد المؤسسة وليس في يد الافراد، فالمعرفة الصريحة توفر فرص لخلق القيمة بسبب القدرة على اعادة تطبيقها، وهي القوة الاساسية وراء تطور الحرف في صورة صناعات متطورة، هذا كله يتم وفق عمليات ادارة المعرفة التي تسمح للمؤسسة بالاستحواذ على المعرفة ونقلها وتوثيقها واستخدامها، لذا ينبغي ان تكون ادارة المعرفة حجر الاساس في بناء استراتيجية المؤسسة نظرا للمزايا التنافسية التي يمكن أن تحققها.

وبعد المعرفة يشبه الرؤية الاستراتيجية من خلال الاجابة على الاسئلة معرفة ماذا؟ معرفة لماذا؟ معرفة من؟ معرفة كيف؟ وتمثل معرفة لماذا؟ المعرفة التفسيرية (معارف نظرية، مبادئ علمية)، معرفة ماذا؟ اساليب اداء العمل وفق معطيات معينة، معرفة كيف؟ ترتبط بالمعرفة الضمنية، معرفة من؟ تتعلق بمن يعرف ماذا؟ ومن يعرف كيف يؤدي ماذا؟ اي تتعلق بالمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

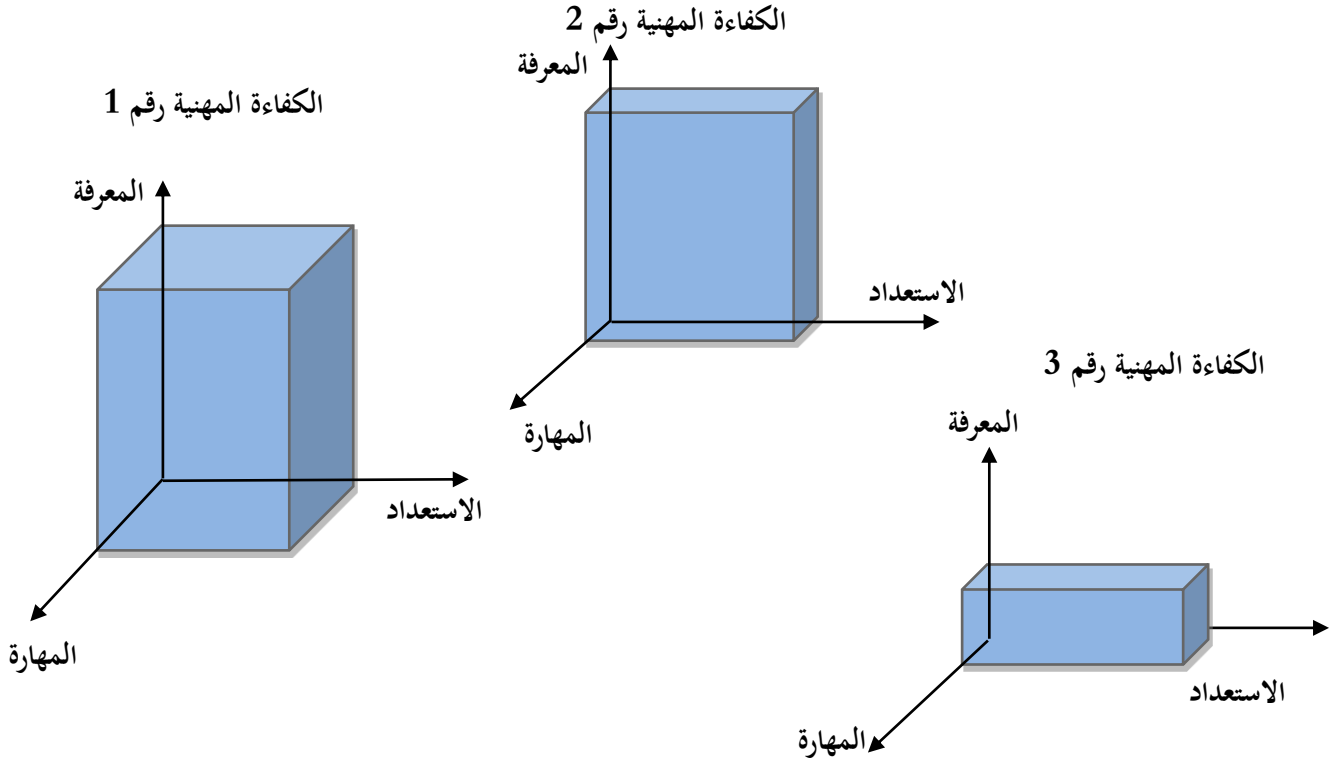
2-المهارة: بعد المهارة هو نتاج تفاعل الموهبة، التكنولوجيا والتقنيات، وهي أداء مهمة ما أو نشاط معين بصورة مقنعة وبالأساليب والإجراءات الملائمة وبطريقة صحيحة، بدقة متناهية وسرعة في التنفيذ وهي نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة وفق سيورة وأهداف محددة مسبقا ما يجعل من المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها، فهي بذلك نتاج التفاعل بين موارد الفرد الخاصة (المعرفة، الصفات، الثقافة، الخبرة ...) وموارد بيئته (قواعد البيانات، دليل الإجراءات ...). هذا يعني أن الفرد يعتبر " كمقاول لكفاءاته " بنفس الطريقة التي ينسق بها مقاول ما وسائل مختلفة لإنتاج الموارد والخدمات، يسعى أي فرد إلى تنسيق موارد مختلفة من أجل انجاز نشاط ما بكفاءة (هاملي، 2011، صفحة 61).

3- الاستعداد: قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهام بأحسن ما يستطيع (مداح عرايبي، 2016، صفحة 204). ويتعلق الاستعداد ب (Medjahdi , 2017, p. 166):

- معرفة كيفية إدارة المواقف يعني استدعاء الفرد لموارده الخاصة للتعامل مع مواقف العمل وفقا لمعايير الخاصة؛
- هو عندما يضع الفرد معرفته موضع التنفيذ؛
- يتعلق الأمر أيضا بتعبئة قدرات الفرد في مواقف العمل؛
- تطبيق المعرفة النظرية أو العملية.
- إثبات الذات في مواقف محددة جيدا.

نستنتج أن الكفاءة تتكون من المعرفة، المهارة والاستعداد، وتختلف مستويات الكفاءة باختلاف درجة مساهمة كل بعد من الابعاد الثلاث وفق ما يبينه الشكل (5). نلاحظ انه الكفاءة (1) تختلف عن الكفاءة (2) في درجة المهارة، والكفاءة (2) تختلف عن الكفاءة (3) في درجة المعرفة والمهارة.

الشكل رقم (II-5) : مساهمات ابعاد الكفاءة



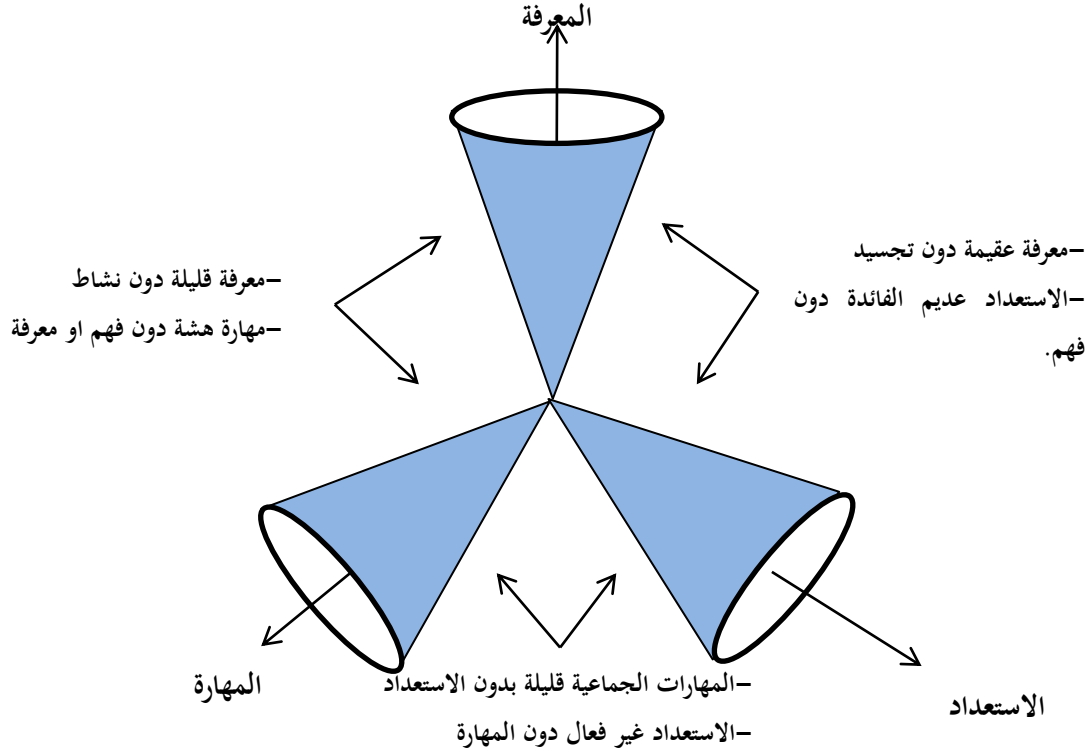
المصدر : (مداح عرابي، 2016، صفحة 203)

الامر المهم الذي ننوه له ان هذه الابعاد يجب ان تكون مترابطة فيما بينها وان تكمل بعضها البعض كما يبينه

الشكل رقم (6):

- المعرفة لا تتشكل دون نشاط وليس لها قيمة دون تجسيد؛
- التجسيد الحقيقي للمعرفة يكون بالاستعداد؛
- المهارة والاستعداد ليس لهما معنى او فائدة دون معرفة وفهم (فهم للاستراتيجيات وسيرورات النشاط)؛
- استعمال المهارة دون استعداد غير فعال، والعكس الاستعداد لا يكون فعال دون مهارة.

الشكل رقم (II-6): ترابط ابعاد الكفاءة



المصدر: (Durand, 2006, p. 287)

ثالثاً. انواع الكفاءة

يمكن أن نميز ثلاثة مستويات للكفاءة، على مستوى الفرد، الجماعة والمؤسسة ككل، وقد لخصت الكاتبة Cecile Dejoux من جامعة باريس، أنواع الكفاءة، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (II-2): انواع الكفاءة

أنواع الكفاءة	المفهوم
الكفاءات الفردية	"العامل الكفاء هو ذاك القادر على تجهيز، تنفيذ وبطريقة فعالة مختلف أنظمة نظام ما، أين تتدخل الموارد المتعددة، عمليات التفكير، المعارف، تنشيط الذاكرة، التقويم وعلاقات الحوار."
الكفاءات الجماعية	تمثل: "حلقة وصل بين المعارف والقدرات والاستعدادات التي يملكها أعضاء المجموعة".
الكفاءات التنظيمية	"تمثل الكفاءة التنظيمية ما تتقن المؤسسة فعله"

المصدر: (هاملي، 2011، صفحة 79)

1- الكفاءة الفردية: هي كل ما يجيده ويتميز به الفرد من مهارات، معرفة، استعداد والتي يستعملها في نشاطه المهني والوظيفي لإنجاز الاهداف المحددة مسبقا وبكفاءة وفعالية، وهي تختلف من شخص لأخر، وللکفاءة الفردية مبادئ ثابتة نلخصها فيما يلي (Dejoux, pp. 3-4):

- الكفاءة سيناريو (مبدأ العمل)؛
- الكفاءة مشروطة، يتم وضعها في سياقها لغرض (مبدأ الغاية)؛

- الاختصاص هو بناء يتغير حالما يتم تنفيذه (مبدأ الديناميكية)؛
 - الكفاءة صفة بشرية، تأخذ جانبا فرديا أو جماعيا؛
 - يجب الاعتراف بالكفاءة من قبل الآخرين لاكتساب المصداقية (المبدأ المعياري)؛
 - الكفاءة قابلة للتحويل في إطار عمليات التعلم الفردي أو التنظيمي؛
 - تتمتع الكفاءة بطابع دائم إذا تم تنفيذها (مبدأ الانتظام).
- وتتكون الكفاءة الفردية من عدة كفاءات أصيلة وهي (ثابتي و بن عبو ، 2009، الصفحات 127-128):
- كفاءة عمل وانجاز: دافعية الاداء والاهتمام بالنظام والجودة، والبحث عن معلومات؛
 - كفاءة الاعانة والخدمة: التفاهم بين الافراد والتوجيه نحو خدمة الزبون؛
 - كفاءة التأثير: النفوذ والتأثير، روح التنظيم (تخطيط المهام وتحديد الاولويات) واقامة العلاقات؛
 - كفاءة ادارية: تطوير المعاونين، التوجيه، العمل الجماعي والتعاون وادارة الفريق؛
 - كفاءة معرفية: التفكير التحليلي، القدرة على التصور (تصور اداء المهام بطرق مبتكرة) والتصميم والخبرة التقنية، الابداع والابتكار.
- كفاءات الفعالية الشخصية: التحكم في الذات، الثقة في النفس، المبادرة القابلية للتكيف في المؤسسة.
- 2- الكفاءة الجماعية:** "تشمل المعرفة وجميع المهارات الفردية للمشاركين في المجموعة بالإضافة إلى عنصر لا يمكن تحديده خاص بالمجموعة، ناتج عن تآزر وديناميكيات الأخيرة"، او هي "القدرة المعترف بها لمجموعة العمل لمواجهة موقف لا يمكن أن يتحملة كل من أعضائها بمفرده" (Defélix, Klarsfeld, & Oiry, 2006, p. 151)، المعرفة الجماعية هي مزيج من الكفاءات والمهارات والقدرات الفريدة التي يتمتع بها الافراد داخل المؤسسة وتعتبر بناء خاص بالمؤسسة يصعب على المنافسين استيعابها وبالتالي صعوبة تقليدها . وتتميز الكفاءة الجماعية بعدة خصائص اهمها:
- التضامن والتعاون ناتج عن التفاعل بين اعضاء المجموعة؛
 - التعلم الناتج عن القدرة التأهيلية للجماعة والتنظيم السائد؛
 - الصورة العملية للجماعة تعكس النشاط أو العمل المشترك.
- 3- الكفاءة التنظيمية (كفاءة المؤسسة):** تعبر الكفاءة التنظيمية عن سيرورة عمل تتميز وتنفرد بها المؤسسة عن باقي المنافسين، وهي تعبر عن العمل الجماعي الهادف والمتعمد الذي يجمع بين الموارد والكفاءات من المستويات الأساسية لخلق القيمة والتي تتميز بالخصائص التالية (Brigitte & Nathalie , 2010, p. 12) :
- التنشيط المشترك للموارد التي يحملها الأفراد والعمليات التنظيمية (مبدأ العمل)؛
 - مجموعات من الكفاءات والقدرات الفردية والجماعية (مبدأ منهجي)؛
 - مراعاة حاجة السوق (مبدأ المقروئية والاعتراف) وتقييمها من حيث الأداء في السوق.
- يجب على إدارة المؤسسة أولاً وقبل كل شيء هيكلة عمليات إدارتها على ثلاثة خطوط رئيسية:

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الاستراتيجية

- التوجيه الاستراتيجي، الذي يوجه المؤسسة على المدى الطويل ويقود التغيير؛

- الإدارة التنظيمية لتطوير المؤسسة؛

- الإدارة التشغيلية لقيادة المهمة على أساس يومي.

ستساهم قوة ووضوح هذه العمليات الثلاث بشكل كبير في فعالية المؤسسة، وتكامل هذه العمليات وطريقة سيرورتها تشكل الكفاءة التنظيمية للمؤسسة والتي تتمحور بدورها حول ثلاث ابعاد اساسية (محتوى الكفاءة التنظيمية):

- وصف المؤسسة وإضفاء الطابع الرسمي عليها من خلال الأدوات والأساليب اللازمة: رسم الخرائط، والعمليات التفصيلية، صياغة العمليات والإجراءات والتعليمات (وصف تنظيم العمل وأساليب التشغيل)؛

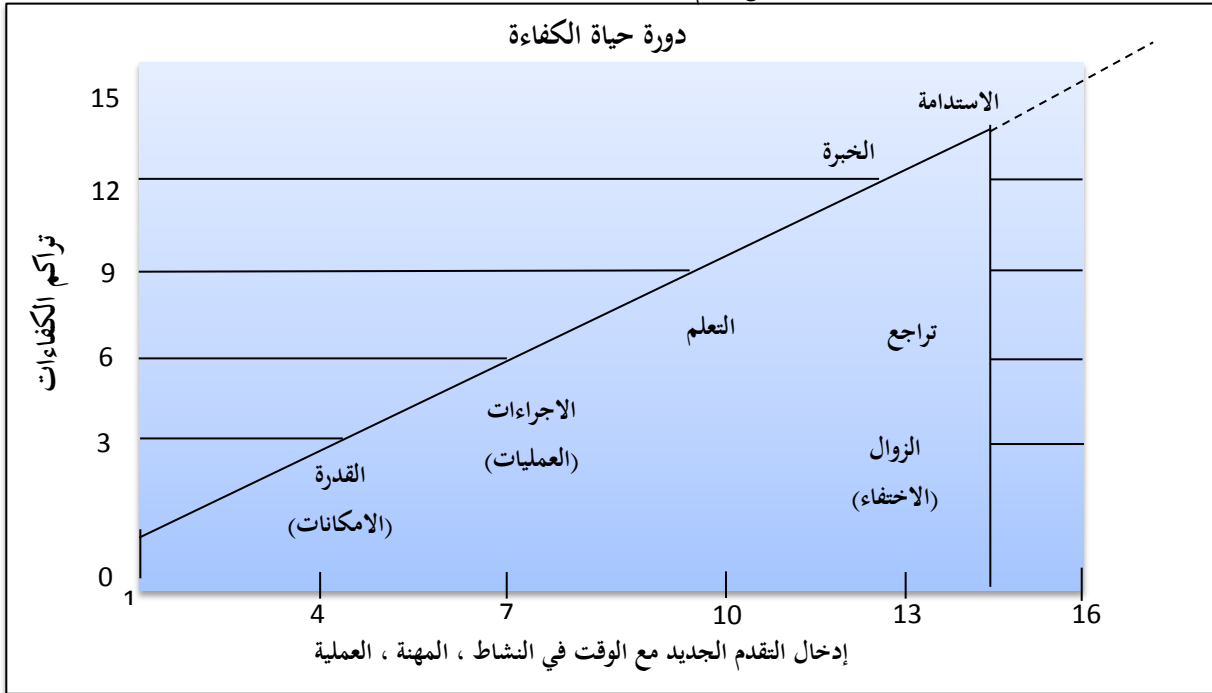
- مراقبة المؤسسة والتأكد من أن إجراءات التشغيل تمت صياغتها بشكل رسمي، نقصد هنا كفاءة عمليات المراجعة والإدارة؛

- التحسين المستمر للمؤسسة، يمكن أن تدخل المؤسسة في ديناميكية التحسين المستمر، وكلما زادت الكفاءة التنظيمية زادت ديناميكية التحسين المستمر وكلما كانت المؤسسة أكثر فاعلية.

رابعاً. دورة حياة الكفاءة

يمكن ان نوضح دورة حياة الكفاءة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (II-7): دورة حياة الكفاءة



المصدر: (Medjahdi , 2017, p. 177)

- تشير القدرة الى المهارة، امكانية التصرف والاستعداد؛

- تشير الاجراءات والتي تساهم في تطوير امكانيات المؤسسة من خلال التعلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها وتشمل أيضا عمليات المحاكاة واساليب نقل المعرفة الذي يساهم في تطوير الكفاءة وهي عملية مرنة ومستمرة؛
- تشير الخبرة الى تراكم المعرفة والنقطة المثلى التي يمكن أن تصل إليها الكفاءة، لتصبح نادرة وقيمة ويصعب تقليدها وتشكل ميزة استراتيجية للمؤسسة، وبذلك تصبح ذات قيمة استراتيجية (كفاءة استراتيجية) تسمح للمؤسسة بخلق ميزة تنافسية؛
- يحدث التراجع أو الانحدار عندما تفقد الكفاءة قيمتها الاستراتيجية (خصائصها الاستراتيجية)، لتصبح كفاءة عادية غير نادرة تتجلى للمنافسين بحيث يسهل عليهم تقليدها، يحدث ذلك عند تراجع عملية التطور او عند عدم احتواء او استيعاب التغيرات البيئية؛
- بعد تراجع الكفاءة وفقدانها لبريقها وتميزها الاستراتيجي، مقلدة من طرف المنافسين، مصيرها الزوال والاختفاء؛
- وفي حالات اخرى هناك كفاءات لا تفقد قيمتها بمرور الوقت، وتضمن استدامتها مثل سيوروات الانتاج لفترات طويلة نسبيا.

المطلب الثالث: الموارد والكفاءة وتشكيل استراتيجية المؤسسة

تستطيع الموارد والكفاءات توليد قيمة اقتصادية إذا استعملت للقيام بعمل ما، وحسب نظرية الموارد والكفاءات فإن موارد المؤسسة وكفاءاتها تكون قادرة على خلق القيمة إذا ساهمت في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، ومنه يمكن قياس قدرة الموارد على خلق القيمة من خلال قياس قدرة الاستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات، أي أن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الاستراتيجية وفي هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات (تشخيص المهارات، 2020، صفحة 1).

أولاً- مفهوم الاستراتيجية

مفهوم الاستراتيجية مقتبس من المفهوم العسكري للحرب (المفهوم الصناعي للحرب)، فالاستراتيجية العسكرية تمثل الاساليب والوسائل المستخدمة لكسب الحرب، والاستراتيجية هنا تعني فن الحرب. بحيث جاءت التعاريف الاولى للاستراتيجية على "انها فن توظيف القوة لتحقيق اهداف السياسة" بحكم أن العسكر تابع للسياسة وأن الحرب هي استمرار للسياسة بوسائل اخرى (ثابتي و بن عبو ، 2009، صفحة 73) .

تعود بداية صياغة مفهوم الاستراتيجية كمجال فكري وعملي في الستينات، وازدادت اهميتها من قبل متخذي القرار، والقائمين على العمليات الادارية في المؤسسات، وهكذا انتقل هذ المفهوم من المجال العسكري الى مجال إدارة الاعمال. وفيما يلي (الجدول 3) نستعرض اهم التعاريف المتعلقة بمصطلح الاستراتيجية:

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الاستراتيجية

الجدول رقم (II-3): تعريف الاستراتيجية

المفهوم	الباحث
الاستراتيجية هي تحديد أهداف وغايات المؤسسة طويلة المدى واتخاذ الإجراءات وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.	Alfred CHANDLER (1962)
الاستراتيجية هي أداة لقيادة المؤسسة في اختيار قطاع النشاطات (منتج / سوق) وتخصيص الموارد.	Ansoff (1965)
توفر الاستراتيجية اتجاهات مقترحة للمؤسسة، مما يسمح لها بتحقيق أهدافها والاستجابة للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.	Mintzberg (1979)
الاستراتيجية هي نمط القرارات التي توجه المؤسسة في علاقتها بالبيئة، وتؤثر على العمليات والهيكل الداخلية، فضلاً عن التأثير على أداء المؤسسة.	Hambrick (1980)
توضح الاستراتيجية كيف ستستخدم المؤسسة مواردها وقدراتها لبناء والحفاظ على المزايا التنافسية التي تؤثر بشكل إيجابي على قرارات الشراء لدى العملاء.	Fahey (1989)
الاستراتيجية هي البحث المتعمد عن خطة عمل لتطوير وتعديل الميزة التنافسية للمؤسسة.	Henderson (1991)
الاستراتيجية هي تحديد اتجاه المؤسسة. وهذا يشمل القضايا ذات الاهتمام الأساسي للمدير، أو أي شخص يبحث عن أسباب النجاح والفشل بين المؤسسات.	Rumelt, Schendel & Teece (1994)
تعني الاستراتيجية القيام بأنشطة مختلفة عن تلك التي يقوم بها المنافسون أو أداء نفس الأنشطة بشكل مختلف.	Porte (1996)
الاستراتيجية هي مجموعة من الخطط أو القرارات التي يتم اتخاذها في محاولة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.	Miller & Dess (1996)
الاستراتيجية هي نظرية المؤسسة حول كيفية التنافس بنجاح، حيث يمكن اعتبار أن التنافس بنجاح يعني الحصول على أداء مرضٍ.	Barney (2001)
الاستراتيجية رهان في عالم معوم، حيث تكافح المؤسسة للبقاء في السوق باستخدام جميع الأدوات التي تمتلكها، وإنشاء إدارة مرنة وقوية تسمح بتحديد المواقع والاستمرارية في المستقبل.	Emigdio Rafael (2013)

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (Emerson, 2014, pp. 52-53) و (Emigdio. R, 2013, p. 2)

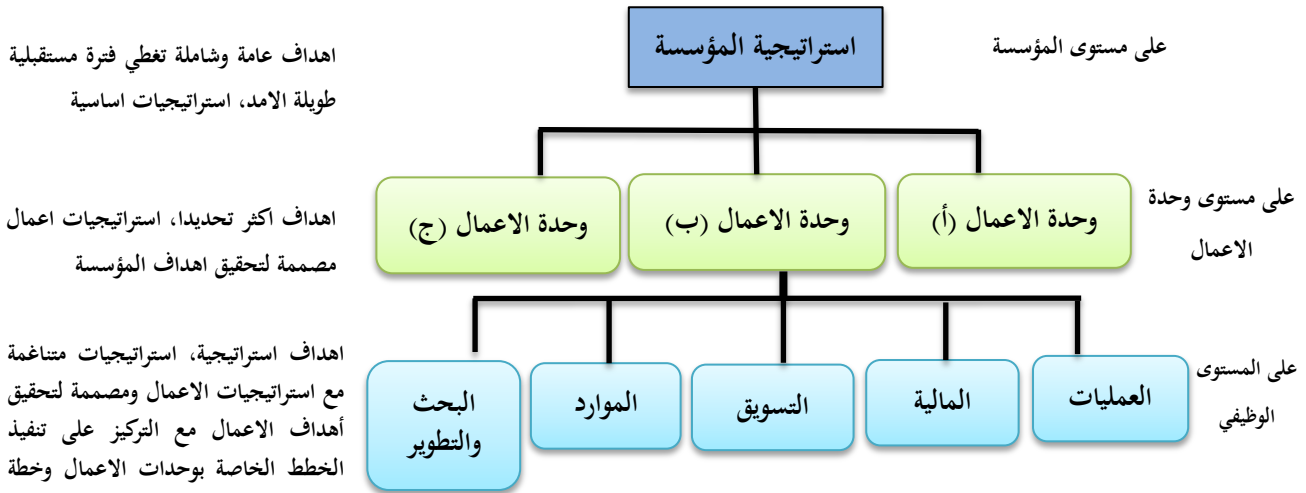
كل التعاريف متقاربة وكل منها يكمل الآخر، فالاستراتيجية هي "تخصيص للموارد، مجموعة من القرارات والاجراءات، تخطيط وتحديد لأهداف وغايات المؤسسة على المدى الطويل، من اجل التميز والتفوق على المنافسين". وهناك عدة مفاهيم اساسية مرتبطة بالاستراتيجية (Alain, 2017, pp. 5-6) بتصرف:

- **المدى الطويل:** تتعلق بمستقبل العمل على المدى الطويل، قد يختلف مفهوم الوقت حسب الصناعة؛
- **الخطة:** الاستراتيجية عبارة عن مخطط عمل؛
- **الهدف:** ويسمى أيضا "الرؤية الاستراتيجية"، يجيب على السؤال "إلى أين نريد أن نذهب؟" وتنقسم هذه الرؤية إلى أهداف استراتيجية محددة مقسمة إلى أقسام مختلفة في المؤسسة.
- **العمل:** أو "المهمة الاستراتيجية" تجيب على السؤال "ماذا نفعل؟"، "ما هو سبب وجودنا؟".

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الاستراتيجية

- **التشخيص:** تتعلق الاستراتيجية أيضا بالقدرة على إجراء التشخيص وتقييم السياق الذي تعمل فيه المؤسسة؛ سيسمح التشخيص الداخلي بتحديد نقاط القوة والضعف ويمكن المؤسسة من تحديد مصادر الميزة التنافسية الخاصة بها، أما التشخيص الخارجي سيسمح بفهم البيئة التي تعمل بها المؤسسة ورصد الفرص وتجنب التهديدات.
 - **أصحاب المصلحة:** الاستراتيجية هي خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة، بما فيهم العملاء، والجدير بالذكر أنه من المهم أن تأخذ في الاعتبار التوقعات الحالية والمستقبلية للعملاء لأنها قضية مهمة في التفكير الاستراتيجي، خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة من المساهمين، الذين يتوقعون ربحاً، والموردين والمقاولين من الباطن والسلطات العامة ومجموعات المستهلكين وأيضاً الموظفين أو نقابات العمال. يجب أن يشارك أصحاب المصلحة كلهم قدر الإمكان في عملية التفكير الاستراتيجي الخاصة بالمؤسسة.
 - أما من حيث المحتوى فهي تتعلق بتصور شكل نشاط المؤسسة، حيث يتم التمييز بين أربعة أنماط استراتيجية حسب تقسيم Rumelt & Wrigley كالتالي (مداح عرابي، 2016، صفحة 92):
 - تركيز المؤسسة على ميدان نشاط واحد؛
 - تنويع المؤسسة لميادين النشاط مع المحافظة على ميدان نشاط أساسي؛
 - أن تتجه المؤسسة لإنجاز 30% من رقم أعمالها خارج ميدان نشاطها الأساسي، وفي ميدان نشاط مقارنة من الناحية التجارية أو التكنولوجية فقط؛
 - تنويع المؤسسات لميادين نشاطها بشكل جذري، لدرجة أن لا توجد أي علاقة أو تشابه مع ميدان الأساسي.
- ويرى Thomas (1988) "أن الفشل في التمييز بين مستويات الاستراتيجية يعد من أكثر الأخطاء شيوعاً عند تحديد الاستراتيجية" (القطب، 2012، صفحة 30)، لذا نجد أن تحديد مستويات الاستراتيجية أمر مهم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، ويعد التقسيم التالي من أكثر الاتجاهات شيوعاً بين الباحثين والكتاب:

الشكل رقم (II-8): مستويات الاستراتيجية



المصدر: (مساعدة، 2013، صفحة 33)

1- الاستراتيجية على مستوى المؤسسة تهتم بكل من (القطب، 2012، صفحة 31):

- صياغة رسالة المؤسسة كلها؛
- وضع الاتجاه العام للمؤسسة؛
- اختيار مجال اعمال الذي ستنافس فيه المؤسسة؛
- تشخيص الفرص البيئية المتاحة والتهديدات المحتملة؛
- ادارة وتخصيص موارد وكفاءات المؤسسة؛
- العمل على تحقيق التكامل بين أنشطة المؤسسة؛
- التأكد من تكامل وتوافق هيكل المؤسسة؛
- البحث في كيفية تحقيق اداء مرتفع ومستقر من خلال محفظة الأنشطة المتنوعة.

2- أما الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال (وحدات النشاط) فهي تهتم:

- تحدد الكيفية التي تنافس بها المؤسسة في كل مجال من مجالات اعمالها؛
- تهدف الى خلق الميزة التنافسية لوحدة الاعمال الاستراتيجية والعمل على ضمان استدامتها؛
- تحديد خط المنتجات، التوزيع، التمويل، العمالة، والبحث والتطوير، وتصميم نظم التصنيع؛
- تحقيق التنسيق والتكامل بين وحدات الاعمال المختلفة ضمن الاطار العام لاستراتيجية المؤسسة؛
- الاستجابة الى التغيرات في مجال الصناعة والمنافسة (اقتناص الفرص وتجنب التهديد)؛
- تطوير الكفاءات الاستراتيجية التي تخلق ميزة تنافسية مستدامة.

3- الاستراتيجية على المستوى الوظيفي تركز على:

- تعظيم موارد وكفاءات المؤسسة من خلال تنسيق الأنشطة والمهارات ضمن الميدان الوظيفي؛
 - تحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة لتحقيق توجهات الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
 - الاطار الزمني لهذا المستوى من الاستراتيجية قصير الامد مقارنة بالمستويات الاخرى؛
 - تهتم الاستراتيجية الوظيفية بقياس مستوى الاداء اكثر تفصيلا من الاستراتيجيات الاخرى.
- تجدر الاشارة هنا ان المستويات الثلاث للاستراتيجية على مستوى المؤسسة، مترابطة ومتكاملة فيما بينها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ثانيا- الموارد والكفاءات وتشكيل الاستراتيجية

المنطق الاستراتيجي الذي يعتمد على الموارد والكفاءات في تشكيل الاستراتيجية يبدأ من تحليل إمكانية خلق القيمة التي يمكن أن توفرها الموارد الداخلية والكفاءات، ثم تترجم هذه الكفاءات الأساسية إلى منتجات أو خدمات جذابة للسوق، فالاستراتيجية ضمن هذه النظرية يجب أن تصاغ بناءً على مواطن قوة موارد وكفاءات المؤسسة التي تعزز الميزة التنافسية للمؤسسة. يمر هذا النهج بخمسة مراحل هي (Alain, 2017, p. 9):

- تحديد إمكانية إنشاء منتجات وخدمات من الموارد والكفاءات التي تتقنها المؤسسة؛
- تقييم الإمكانيات من خلال الربح الذي تسمح هذه العروض المختلفة بتحقيقه؛
- تقدير قدرة العروض على مقاومة الضغوط التنافسية؛
- تطوير استراتيجية لفرض هذا العرض؛
- تحديد الجهود التي يجب بذلها من حيث الموارد والكفاءات من أجل التطوير الأمثل لإمكانيات السوق.

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الاستراتيجية

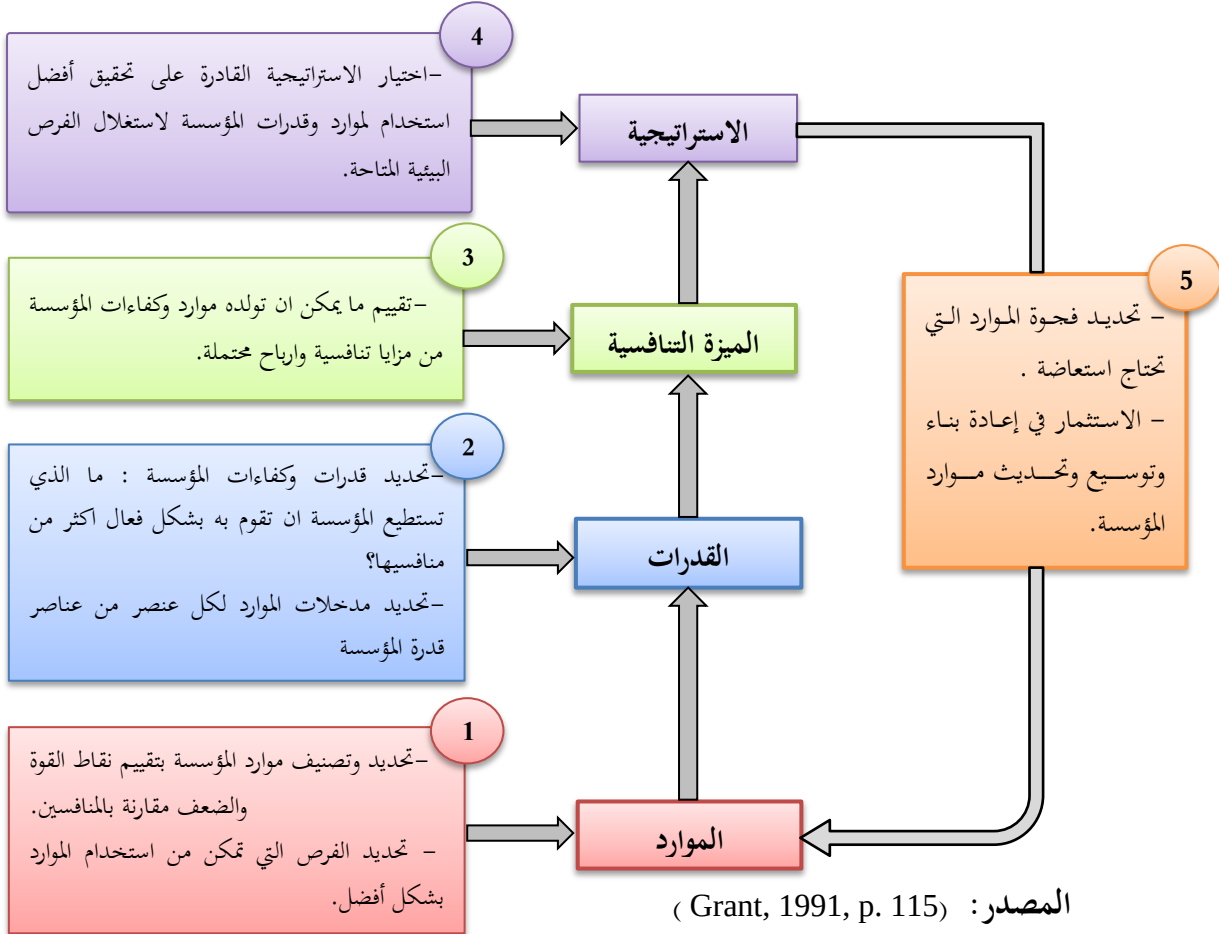
الخيار الاستراتيجي وفق المدخل القائم على الموارد والكفاءات، هو عبارة عن تلك الاستراتيجية القادرة على استغلال موارد وقدرات المؤسسة عند تعاملها مع الفرص البيئية المتاحة من اجل تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الارباح، على اساس " أن موارد المؤسسة، كفاءاتها، وقدراتها هي التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الاستراتيجية" (القطب، 2012، صفحة 24). تستند قضية جعل موارد وكفاءات وقدرات المؤسسة أساسا لاستراتيجيتها طويلة الأجل إلى مقومين اساسيين (Grant, 1991, p. 116):

- **الموارد والكفاءات والقدرات كمصدر للتوجيه:** توفر الموارد والقدرات الداخلية الاتجاه الأساسي لاستراتيجية المؤسسة عندما تكون البيئة الخارجية في حالة تغير مستمر، قد تكون موارد المؤسسة وقدراتها أساسا أكثر استقرارا لتحديد هويتها.

- **الموارد كأساس لربحية المؤسسة:** تعتمد قدرة المؤسسة على كسب معدل ربح يزيد عن تكلفة رأس المال على جاذبية الصناعة التي تقع فيها، وإنشاء ميزة تنافسية لها تتفوق بها على المنافسين.

وفي النهج القائم على الموارد، "الميزة التنافسية للموارد الداخلية هي المصدر الأساسي لفروق الأرباح بين المؤسسات، على سبيل المثال تتطلب القدرة على إنشاء ميزة التكلفة من حيث حيازة مصانع ذات كفاءة كبيرة تقنية معالجة فائقة، ملكية مصادر منخفضة التكلفة للمواد الخام، أو الوصول إلى العمالة منخفضة الأجر، وبالمثل، تمنح ميزة التمايز من خلال سمعة العلامة التجارية أو التكنولوجيا أو ملكية براءة اختراع أو شبكة مبيعات وخدمات واسعة النطاق يمكن أن نوضح العلاقة بين الموارد والكفاءات وتشكيل الاستراتيجية من خلال الشكل (9):

الشكل رقم (II-9): الموارد والكفاءات وتشكيل الاستراتيجية



من الشكل يتضح أن هناك علاقة تبادلية بين تحليل وتحديد الموارد، الكفاءات والقدرات وتشكيل الاستراتيجية العامة للمؤسسة. لذا على المؤسسة تحديد مواردها وكفاءاتها الرئيسية وقدراتها وبعد ذلك من الضروري تقييم هذه الأخيرة في سياق بيئتها التنافسية، يليها تحديد استراتيجية تحشد قدر الإمكان، بحيث يعمل القائمون على اعداد الاستراتيجية بالتركيز على الموارد والكفاءات ذات القيمة الاستراتيجية التي تسمح باستغلال الفرص دون اهمال الموارد والكفاءات الضعيفة التي تتيح الفرصة امام لمنافس للتفوق، هنا يجب ان تكون لها استراتيجية خاصة للتعامل معها.

- تحديد الموارد: المالية، المادية، البشرية، التكنولوجية، التنظيمية والسمعة، تعتبر مدخلات العملية الإنتاجية ووحدات التحليل الأساسية، لكن ليست كل الموارد منتجة، ولتحديد الموارد الإنتاجية، يجب الإجابة على السؤالين التاليين: ما هي الفرص المتاحة في استخدام الموارد؟ ما هي احتمالات استخدام الأصول الحالية بشكل مكثف وفي وظائف أكثر ربحية؟

- تحديد وتقييم القدرات والكفاءات: يمكن تحديد قدرات المؤسسة وكفاءاتها وفق عدة معايير تحددها المؤسسة، مثل "التعلم الجماعي، خاصة كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج التكنولوجيا"، اما فيما يخص تقييم القدرات والكفاءات فيجب على المؤسسة مقارنتها بقدرات وكفاءات المنافسين. هنا يتحدد نجاح الاستراتيجية على استغلال نقاط القوة، في حين قد تفشل بعض الاستراتيجيات اذا ما تم توسيع نشاط المؤسسة فوق قدراتها وكفاءاتها.

- تقييم ما يمكن ان تولده موارد وكفاءات المؤسسة، من خلال امكانية خلق الميزة التنافسية من جهة وقدرة المؤسسة على الحفاظ على ميزتها التنافسية بمرور الوقت من جهة اخرى، وهناك محددات مهمة لاستدامة الميزة التنافسية مرتبطة بخصائص الموارد، القدرات والكفاءات للمؤسسة (يجب أن تكون ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للنقل ويصعب استبدالها).

- صياغة الاستراتيجية وتصميمها تكون حول الموارد والكفاءات الاستراتيجية التي تمتلك فيها ميزة تنافسية واضحة، كما يجب الاخذ بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجية الحفاظ على مخزون المؤسسة من الموارد وتطوير موارد جديدة من أجل دعم وتوسيع مواقع الميزة التنافسية وكذلك توسيع مجموعة الفرص الاستراتيجية للمؤسسة، ايضا معالجة نقاط الضعف. وتعرف هذه المهمة في الأدبيات الاستراتيجية بملء "فجوات الموارد" (Grant, 1991, p. 131).

المبحث الثاني : تشخيص وتحليل الكفاءة الاستراتيجية بالمؤسسة

لا يوجد معايير معينة يمكن ان تعتمد عليها المؤسسة لتحديد وقياس كفاءتها الاستراتيجية، وعليه تقوم المؤسسة بالتشخيص الداخلي لمواردها لتحديد كفاءتها التي تؤديها بشكل افضل وازافة البعد الخارجي ومقارنتها بمنافسيها، لتحديد تلك التي لها بعد استراتيجي وتمنح للمؤسسة ميزة التفوق.

الجدول رقم (II-4): تشخيص الموارد والكفاءات

الموارد	عجز في الموارد	مساوية للمنافسين	اعلى من المنافسين
الكفاءات	عجز في الكفاءات	الكفاءات الدنيا للقطاع	الكفاءات الاستراتيجية

المصدر: (مداح عرايبي، 2013، صفحة 206)

الملاحظ من الجدول ان الكفاءات والموارد حتى تصبح استراتيجية يجب ان تكون اكبر من المنافسين ولها دور اساسي في استراتيجية المؤسسة، هناك ادوات يمكن الاعتماد عليها في تحديد وقياس الكفاءات الاستراتيجية.

المطلب الاول: تشخيص الكفاءة الاستراتيجية بالاعتماد على سلسلة القيمة

أول من استخدم سلسلة القيمة في التشخيص الاستراتيجي هو Porter في كتابه L'Avantage Concurrentiel وهي تعتبر خريطة بيانية لأنشطة ووظائف المؤسسة، بحيث التنسيق داخل سلسلة القيمة بين هذه الوظائف يؤدي الى تزويد العميل بقيمة متفوقة.

أولاً- مفهوم سلسلة القيمة

تعرف بانها" التخطيط المتكامل، التنسيق، والمراقبة على كل الانشطة والعمليات التجارية لتوريد افضل قيمة للمستهلك باقل تكلفة ممكنة مع تلبية حاجات اصحاب المصالح"، وتوفر سلسلة القيمة أداة لتصوير إنتاجية المؤسسة من خلال تحديد الأنشطة المنفصلة المعنية وتشير إلى الأنشطة الوظيفية للأعمال التجارية التي تضيف قيمة للعملاء (Shantanu & Others, 2020, p. 177).

وتعرف ايضا انها إطار عام آخر يسمح بمجموعة من التطبيقات والتحليلات، يسمح للمحلل بتقسيم أنشطة المؤسسة إلى فئات واسعة وبشكل متزايد إلى فئات أكثر تحديدا (John & Tanya , 2014, p. 3). يقسم هذا النموذج نشاطات المؤسسة الى قسمين:

- 1- نشاطات أولية او اساسية: والتي تساهم مباشرة في عملية الانتاج والبيع مثل الامدادات الداخلية والخارجية بالمخزون والنقل والاستلام، والانتاج، التسويق، الصيانة، وغير ذلك (مداح عرايبي، 2016، صفحة 197).
- الامداد الداخلي: هي كل الانشطة ذات العلاقة ب: نقل، استلام، تخزين ومناولة وعناصر المدخلات اللازمة للنظام الانتاجي؛

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الاستراتيجية

- الامداد الخارجي: هي كل الانشطة ذات العلاقة ب: نقل، توزيع، تخزين او تسليم، وجدولة المخرجات؛
- الانتاج: كل الانشطة المتعلقة بالنظام الانتاجي ككل والخاصة بتحويل المدخلات الى مخرجات؛
- التسويق والمبيعات: كل الانشطة الخاصة بتخطيط المزيج التسويقي والبيع (اعلان، ترويج، تسعير، توزيع)؛
- الخدمات: هي الانشطة المرتبطة بدعم المبيعات من اصلاح، صيانة، توفير قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع....
- 2- **النشاطات المساعدة:** والتي تقدم خدمات وموارد للنشاطات الاولى مثل الموارد البشرية، التكنولوجيا، التمويل، الوظائف الادارية (مداح عرابي، 2016، صفحة 197). وفيما يلي تفصيل لكل نشاط من الانشطة:
- **انشطة البنية الاساسية للمؤسسة:** تشمل انشطة الادارة العامة، المحاسبة، التخطيط، التمويل، الاجراءات القانونية؛
- **انشطة ادارة الموارد البشرية:** تشمل انشطة التخطيط (تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية)، الاختيار، التعيين، التدريب، التكوين من جهة، وانشطة ادارة الموارد البشرية ضمن سلسلة القيمة ككل من جهة اخرى؛
- **انشطة التطوير التكنولوجي:** تشمل انشطة البحث والتطوير، انشطة تصميم المنتج، تحسين الاداء لكل نشاط داخل سلسلة القيمة؛
- **انشطة التمويل:** تشمل انشطة الحصول على المواد الاولى، الخدمات، والآلات.

الشكل رقم (II-10): سلسلة القيمة - Porter



المصدر: (Laurence, 2004, p. 82)

تهدف سلسلة القيمة الى:

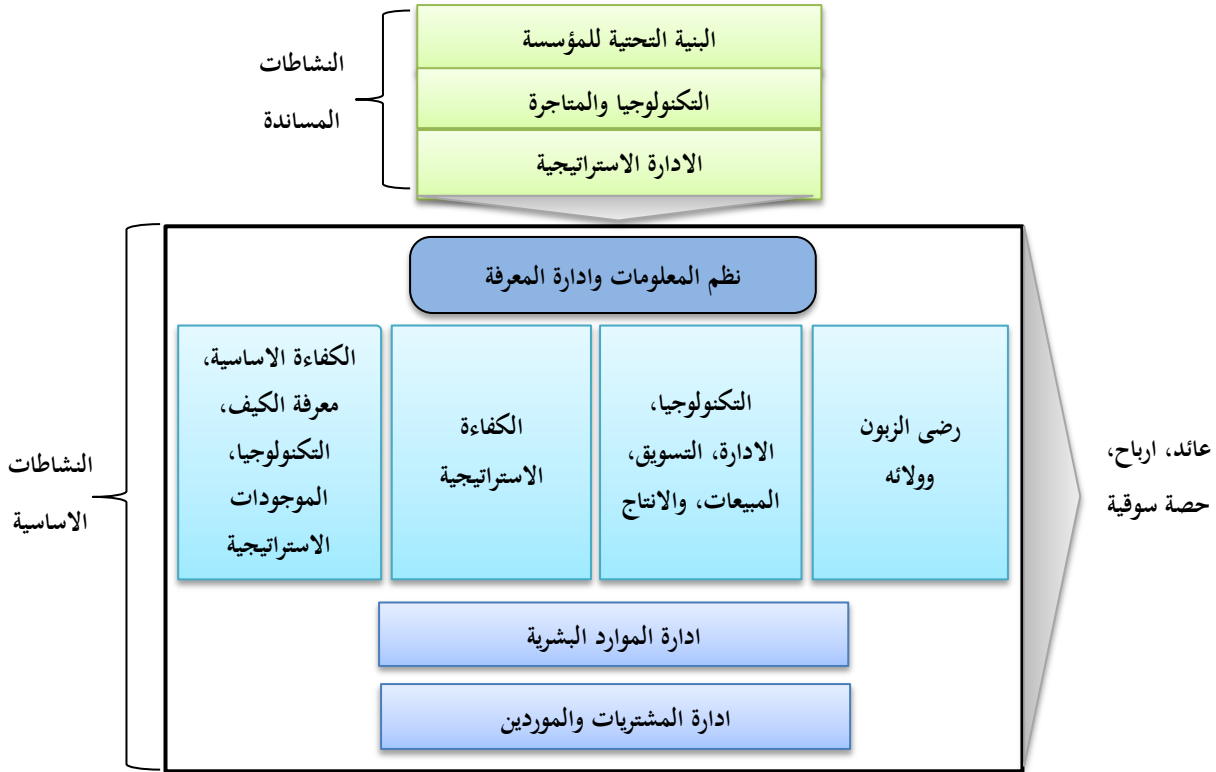
- تحديد الانشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجات المؤسسة والتي يدركها العميل؛
- معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لنشاطات المؤسسة وبالتالي تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف؛
- تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة؛

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الاستراتيجية

- تحديد تكلفة كل نشاط ومعرفة تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
- تحسين الترابط والتكامل بين الأنشطة داخل المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى وجود العديد من المحاولات لا جراء تعديلات على سلسلة القيمة التي اقترحها Porter، أوضح (1995) Mattin أن تكنولوجيا المعلومات هي جزء متمم للسلسلة، وأضاف إليها Macmillan & Tampoe (2000) الكفاءات الاستراتيجية وبعض المتغيرات الأخرى لتصبح كالتالي:

الشكل رقم (II-11): سلسلة القيمة المعدلة



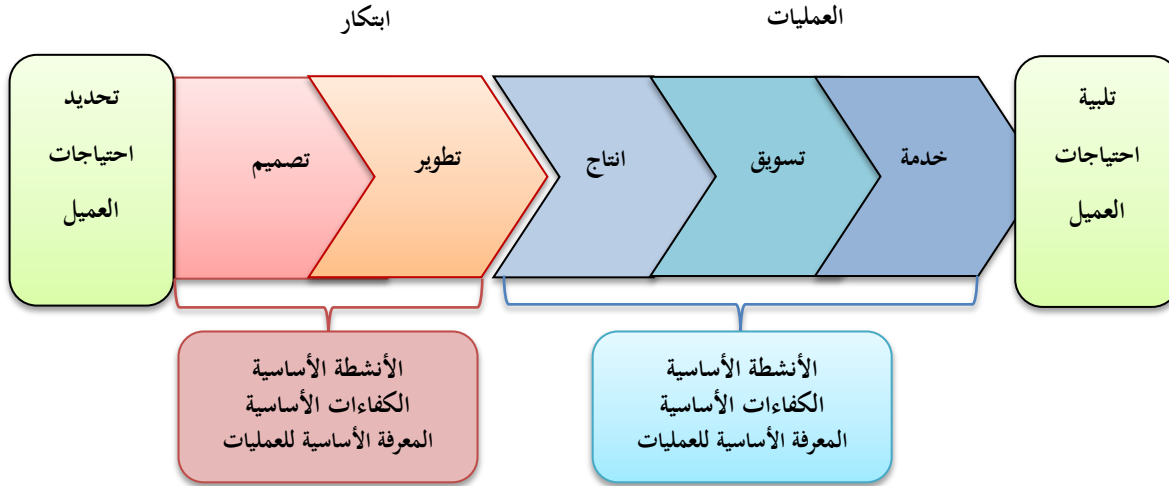
المصدر: (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 153)

ركز المنظور التقليدي على عملية الأنشطة، حيث يبدأ إنشاء القيمة من تحديد احتياجات العميل الحالي لمنتج أو خدمة موجودة، وينتهي بتلبية احتياجاته أو إنشاء منتجات وخدمات جديدة تماما تلبي الاحتياجات الناشئة للعملاء الحاليين والمستقبليين، في هذه الحالة، يتم إنشاء القيمة من خلال أنشطة الكفاءات الأساسية، ومن خلال القدرات الأساسية للابتكار. تقوم سلسلة قيمة الابتكار على ترجمة الكفاءات إلى عمليات ومنتجات وخدمات جديدة، وعند الضرورة تطوير كفاءات جديدة. تتطلب هذه الطريقة من المؤسسة:

- القدرة على إدارة عملية تطوير المنتجات المتعددة بنجاح؛
- القدرة على الوصول إلى فئات جديدة من العملاء؛
- إدارة العمليات الحالية بكفاءة واتساق واستجابة وبالتالي يتم إنشاء القيمة.

لا يتم بناء الكفاءات الأساسية في فراغ، بل يتم في سلسلة قيمة وحدات الأعمال التي يتم فيها توزيع الموارد بطريقة مميزة من أجل المنافسة وبالتالي فإن النظرية القائمة على الموارد والنظرية التقليدية متكاملان تشرحان عملية خلق القيمة وتأمين ميزة تنافسية مستدامة (Marti & Cabrita, 2013, p. 378).

الشكل رقم (II-12): طريقة عمل سلسلة القيمة



نظام قياس رأس المال الفكري للابتكار

نظام قياس رأس المال الفكري للعمليات

المصدر (Marti & Cabrita, 2013, p. 380)

سلسلة قيمة الابتكار التي تكون فيها قدرات وامكانات الابتكار أساسية، لا يمكن أن تساهم في القدرة التنافسية ما لم يتم ترجمتها بنجاح إلى عمليات ومنتجات وخدمات جديدة، هذا هو دور إدارة الابتكار. ويحتوي نظام قياس رأس المال الفكري للابتكار (IICBS) على نظام محدد لعملية الابتكار (الأنشطة الأساسية للابتكار)، اما نظام قياس رأس المال الفكري للعمليات يحدد قيمة العمليات (الأنشطة الأساسية للعمليات والمعرفة الأساسية).

ثانيا - مساهمة سلسلة القيمة في تخصيص موارد وكفاءات المؤسسة

ساهمت سلسلة القيمة في ابراز دور مختلف نشاطات المؤسسة فهي تسمح برسم خريطة بيانية لمختلف النشاطات التي تمثل القدرات الاستراتيجية للمؤسسة ومن خلالها تمكن الشخص من معرفة اي النشاطات التي تمتلك فيها الكفاءة الضرورية لتحقيق اكبر قيمة لزبائنها حيث يتم، يتم إنشاء القيمة من خلال الكفاءات الأساسية للأنشطة، هنا يمكن للمؤسسة ان تحدد اي نشاط يمكن التركيز عليه لتحقيق الميزة التنافسية بشرط أن يتوفر على الكفاءة المتميزة.

وتعد ايضا اسلوب من الاساليب التي يمكن استخدامها لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق مزايا تنافسية فيها من حيث التكلفة و/أو القيمة و/أو الهامش مقارنة بمنافسيها، يقوم هذا الاسلوب على افتراض اساسي هو أن هدف المؤسسة هو "خلق القيم من خلال انشطتها المتنوعة"، وذلك من خلال فحص الموارد لهذه الانشطة، وتحليل

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الاستراتيجية

الكفاءة والفعالية لها والرقابة عليها، يمكن الوصول الى فهم عميق لكفاءات هذه الانشطة في خلق القيم. تتمثل اهمية سلسلة القيمة في تشخيص الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة في (Detrie, 2005, pp. 80-81):

- يحدد تحليل سلسلة القيمة شروط المورد والقدرة / المورد والكفاءة؛
- يوفر طرقا لتسهيل مرحلة تحديد وتصنيف الموارد والكفاءات؛
- يوفر عناصر نوعية تؤدي لاحقا إلى تقييم الأصول التي تسيطر عليها المؤسسة؛
- تحديد النشاطات التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية فيما يخص التكلفة (ترشيد تكلفة النشاطات التي تساهم في خلق القيمة بشكل محدود)، والتمايز (التركيز على النشاطات التي تشكل كفاءة متميزة للمؤسسة وتؤديها افضل من المنافسين).

هناك ثلاث خطوات لإجراء تحليل سلسلة القيمة من اجل تحديد الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة وهي (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 154):

- تحديد أي من النشاطات يمكن أن يشكل نقطة قوة للمؤسسة (كفاءة استراتيجية)، وأي منها يمكن أن يشكل نقطة ضعف في ادائها، وهل نقاط القوة المعينة تمد المؤسسة بالميزة التنافسية؛
 - تحديد طبيعة العلاقة التي تجمع النشاطات في اي من وحدات الاعمال؛
 - تحديد التداؤب بين سلاسل القيمة لوحدات الاعمال الاستراتيجية في المؤسسة، مثلا امكانية الاستفادة من اقتصاديات الحجم في انتاج وحدة اعمال لمنتج معين ذو استخدام مشترك مع وحدة اعمال استراتيجية اخرى يعد اقل كلفة مما لو قامت كل وحدة اعمال استراتيجية بعملية الانتاج بشكل منفرد.
- يمكن الاعتماد على سلسلة القيمة في تشخيص الكفاءات الاساسية على مستوى الميادين الوظيفية في المؤسسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-5): التصنيف الوظيفي للكفاءات الاساسية في المؤسسة

الميدان الوظيفي	الكفاءات الاساسية
الادارة العليا	- ادارة التمويل؛ - الخبرة في الرقابة الاستراتيجية والانطلاق نحو العالمية؛ - الفعالية في الرقابة والتنسيق بين وحدات الاعمال الاستراتيجية.
ادارة المعلومات البحث والتطوير	- نظام معلومات اداري مركزي ومتكامل يربط بين اجزاء المؤسسة؛ - القدرة على انجاز البحوث المهمة؛ - القدرة على تقديم منتجات جديدة بوقت قياسي (التجديد والإبداع).
ادارة الموارد البشرية	- الخبرة والتدريب لدى العاملين؛ - عاملين يتمتعون بقدرات مهنية وعلمية؛ - تكييف العاملين للمساهمة في استراتيجيات مرنة للمؤسسة؛ - التزام وولاء العاملين.
التمويل	- الحصول على افضل المواد؛ - الحصول على أفضل الأسعار؛

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الاستراتيجية

-تحسين العلاقة مع الموردين؛ -التدفق الدائم والمنظم للمواد الأولية والمعدات الضرورية.	
- القدرة على التصميم؛ -القدرة على ادارة العلامة التجارية؛ -السمعة الجيدة بشأن الجودة؛ -الاستجابة للاتجاهات الحاصلة في الاسواق وفهمها بصورة صحيحة؛ -كفاءة المزيج التسويقي (تحقيق المنفعة المتوقعة للزبون).	تصميم المنتج والتسويق
-خفض تكلفة الانتاج (المنافسة على أساس سعر)؛ -إنتاج منتجات تتميز عما ينتجه المنافسين (استراتيجية التمايز السلعي)؛ -التحكم في جودة المنتجات (استراتيجية جودة المنتج)؛ -الكفاءة في استغلال الوقت (خفض التكلفة الزمنية).	الانتاج
-صيانة جيدة؛ -استلام جيد؛ -توزيع جيد للمواد الخام والمنتجات النهائية؛ -تخزين جيد.	الخدمات اللوجستية
-الفعالية في التوزيع والاستجابة اثناء البيع؛ -سرعة التوزيع؛ -جودة خدمة الزبون وفعاليتها.	البيع والتوزيع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (رشيد و جلاب، 2008)

لا يكفي أن تحلل المؤسسة نشاطاتها لمعرفة كفاءتها الاساسية التي تؤديها بشكل افضل من المنافسين، بل يجب ايضا التركيز على نقاط الضعف في نشاطاتها والتي يستغلها المنافسين، فهي تشكل فرصة لهم وتهدد بالنسبة للمؤسسة، تتيح هذه الأداة تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، أي الأنشطة التي تتمتع بميزة من حيث التكلفة والقيمة و/ أو الهامش مقارنة بمنافسيها مما يسمح بتحليل مفصل لموارد المؤسسة وكفاءاتها.

المطلب الثاني: تشخيص الكفاءة الاستراتيجية بالاعتماد على (SWOT & BENCHMARKING)

يعتبر نموذجي المقارنة المرجعية (BENCHMARKING) و (SWOT) من بين أشهر النماذج لتقييم الأداء الداخلي للمؤسسات من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لكل الأنشطة أو بالمقارنة بين الأنشطة والوظائف، والتقييم الخارجي من خلال المساعدة على تشخيص وتقييم المؤسسة في بيئتها التي تنشط فيها بالمقارنة مع منافسيها وتحديد التهديدات والفرص المتاحة.

أولاً- تشخيص الكفاءة الاستراتيجية بالاعتماد على المقارنة المرجعية (BENCHMARKING)

تعتبر المقارنة المرجعية من بين الأساليب التي يمكن أن تساعد المؤسسة على تحسين أدائها، وأكثر الطرق فعالية في قياس الأداء الداخلي، عندما يتعلق الأمر بمقارنة الأداء داخل المؤسسة (بين وحدات الإنتاج) مع الاداء الداخلي لمؤسسة منافسة رائدة وذلك بهدف تحسين أدائها، حتى أن المقارنة المرجعية تحتل مكانة مميزة بالنسبة للبعض في نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) كما أنه موصى به من قبل معظم جوائز الجودة الرئيسية: جائزة مالكولم بالدريج، جائزة الجودة الأوروبية، جائزة ديمينغ، جائزة الجودة الكندية (Maire & Pillet, 2016., p. 1).

1- مفهوم المقارنة المرجعية: يعتبر مفهوم المقارنة المرجعية أحد المفاهيم الحديثة التي اخذت به كثير من المؤسسات الدولية. ويمكن تعريف بأنه:

هو طريقة موحدة لجمع وتقديم المعلومات حول أداء المؤسسات من أجل السماح بإجراء المقارنات البينية لإنشاء أفضل الممارسات، وتحديد نقاط الضعف والقوة في أدائهم وتعطي المقارنة المرجعية للمؤسسة مراجع خارجية وأفضل الممارسات التي تستند إليها في تقييمها وتصميم موقفها (Ettorchi, Marie , & Philippe , 2011, p. 32). وتعرف ايضا على أنها المقارنة بين المنتجات والخدمات والعمليات عبر الأقسام التي تنفذ عمليات مماثلة في نفس المؤسسة، أو بين المؤسسات المتنافسة في نفس الصناعة، أو بين المؤسسات ذات العمليات المماثلة عبر الصناعات المختلفة (Sammuti, 2015, p. 1).

كما تعرف المقارنة المرجعية بأنها "عملية تحديد وتبادل واستخدام المعرفة وأفضل الممارسات" (Maire & Pillet, 2016., p. 5) ، وحسب CAMP.Robert فان المقارنة المرجعية هي " البحث عن أكثر الطرق كفاءة لنشاط معين، مما يجعل من الممكن ضمان التفوق".

أما David Kearns العضو المنتدب السابق لشركة Xerox Corporation " فيرى أن المقارنة المرجعية هي عملية مستمرة لتقييم المنتجات والخدمات والأساليب مقابل تلك الخاصة بالمنافسين أو المؤسسة الأكثر جدية أو المؤسسات المعترف بها كقادة في مجال الصناعة" (Taiibii, 2012, p. 4).

يتضح لنا مما سبق أن الاساس الذي تقوم عليه المقارنة المرجعية هو بحث المؤسسة عن نقاط القوة والضعف فيها ومقارنتها بنقاط القوة والضعف لدى المؤسسة الرائدة في نفس ميدان النشاط التي تعمل فيه، فهي بذلك اداة تستخدمها المؤسسة لتشخيص وتحليل مواردها وكفاءتها باستخدام اعلى المعايير. وتحدد عوامل نجاح المقارنة المرجعية بـ:

- التعبئة النشطة للإدارة؛

- معرفة متعمقة بعملياتها الخاصة لتمكن من مقارنتها بأفضل الطرق؛
- الاستعداد للتغيير والتكيف بناءً على نتائج المسح المعياري؛
- الوعي بأن المنافسة تتغير باستمرار وأنه يجب أن نهدف إلى تحقيق أهداف عالية؛
- الرغبة في مشاركة المعلومات مع شركاء القياس؛
- تعطى الأولوية للبحث عن أفضل الطرق قبل قياسات الأداء؛
- تركيز البحث على المؤسسات أو الأقسام الرائدة المعترف بها على أنها الأفضل في مجالها؛
- الانفتاح على الأفكار الجديدة؛
- الإبداع والابتكار في تطبيقهم على الأساليب القائمة؛
- إضفاء الطابع المؤسسي على المقارنة المعيارية.

2- انواع المقارنة المرجعية: تتضمن المقارنة المرجعية نوعين اساسيين من المقارنات، وعلى الرغم من أن النوع الاول هو الاكثر شيوعا إلا انهما مكملان لبعضهم البعض (رشيد و جلاب، 2008، الصفحات 156-157):

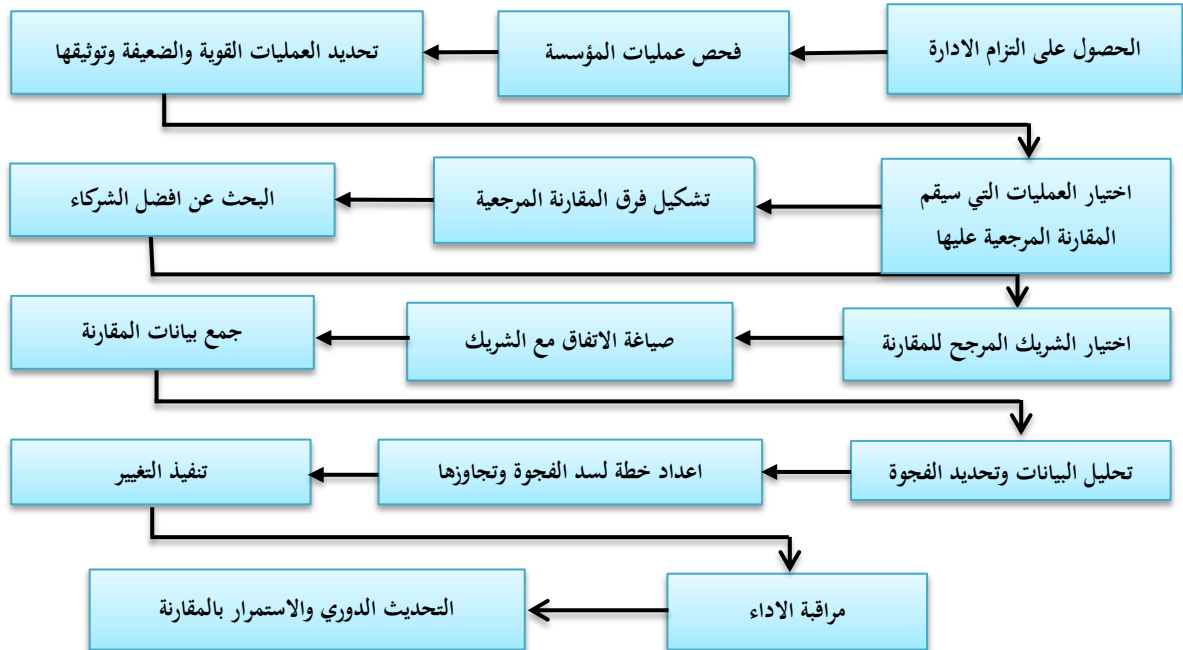
2-1- المقارنة المرجعية الخارجية: تتضمن المقارنة مع الافضل من المنافسين أو غير المنافسين، بغض النظر عن تشابه ميدان العمل، وتتضمن عدة انواع ابرزها:

- **المقارنة المرجعية في الاداء:** تحديد نقاط القوة والضعف في اداء افضل المنافسين مباشرة بغية تحديد الاستراتيجية الناجحة.
- **المقارنة المرجعية الوظيفية:** مقارنة بعض المجالات الوظيفية والعملياتية مع افضل المؤسسات المنافسة أو غير المنافسة.
- **المقارنة المرجعية مع الصناعة:** تحديد نقاط القوة والضعف مع الصناعة ككل وليس مؤسسة واحدة.
- **المقارنة المرجعية الاستراتيجية:** وهي المقارنة التي تفحص كيف تتنافس المؤسسة بحثا عن تلك الاستراتيجيات المربحة التي قادت المؤسسة المنافسة الى تحقيق ميزة تنافسية ونجاح في السوق من اجل تحسن الوضع التنافسي.
- **المقارنة المرجعية لأفضل الاصناف:** البحث عن افضل التطبيقات الجديدة والمبدعة بغض النظر عن مصدرها بغية تحديد الفرص لتحسين الاداء.

2-2- المقارنة المرجعية الداخلية: تركز على تحديد الوحدات والوظائف ذات الاداء المتميز داخل المؤسسة ومقارنتها مع اداء الوحدات والوظائف الاخرى في نفس المؤسسة.

3- مساهمة المقارنة المرجعية في تشخيص الموارد والكفاءات: في الآونة الأخيرة، انتقلت بعض المؤسسات من القياس المعياري على المستوى التشغيلي، مع التحليل المقارن للعمليات، إلى المستوى الاستراتيجي الذي يتكون من اكتشاف الخيارات الاستراتيجية التي تمكن أن توفر ميزة تنافسية، من حيث إدارة الكفاءات، تمايز المنتجات، البحث والتطوير وخفض التكاليف.

الشكل رقم (II-13): نموذج Davis & Goetch للمقارنة المرجعية



المصدر: (لعجالي، 2012، صفحة 27)

يتم تشخيص الموارد والكفاءات وفق هذا النموذج باتباع المراحل التالية:

- 1) التزام الادارة بالقيام بعملية المقارنة المرجعية لمواردها وكفاءاتها؛
- 2) فحص موارد وكفاءات المؤسسة؛
- 3) تحديد الموارد والكفاءات القوية والضعيفة وتوثيقها (نقاط القوة والضعف على مستوى الموارد والكفاءات)؛
- 4) اختيار الموارد والكفاءات التي سيتم اجراء المقارنة المرجعية عليها؛
- 5) تشكيل فرق عمل المقارنة المرجعية المؤهلة والمتخصصة؛
- 6) البحث عن أفضل شريك لإجراء المقارنة المرجعية؛
- 7) اختيار المؤسسة المناسبة من بين المؤسسات المقترحة؛
- 8) الاتصال بالمؤسسة المختارة من أجل الاتفاق معها على القيام بالمقارنة المرجعية؛
- 9) تحليل موارد وكفاءات المؤسسة المختارة، ثم مقارنتها بموارد وكفاءات المؤسسة من اجل تحديد الانحراف؛
- 10) معرفة اسباب الانحراف وتصحيحه؛
- 11) تنفيذ التغيير؛
- 12) مراقبة الأداء؛
- 13) التحديث الدوري والاستمرار بالمقارنة.

ثانيا. تشخيص الكفاءة الاستراتيجية بالاعتماد على تحليل SWOT (القواضعف/ الفرص-التهديدات).

1- مفهوم تحليل SWOT: يقوم هذا تحليل بتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية في بيئة المؤسسة، يستخدم التحليل الداخلي لتحديد الموارد والقدرات والكفاءات الأساسية والمزايا التنافسية الكامنة ويحدد التحليل الخارجي فرص السوق والتهديدات من خلال النظر إلى موارد المنافسين وبيئة الصناعة والبيئة العامة والهدف من تحليل SWOT هو استخدام المعرفة التي تمتلكها المؤسسة حول بيئتها الداخلية والخارجية لصياغة استراتيجية مناسبة (Tanya & Galea, 2015, p. 2).

ويعرف (EIC: Europe Interreg Central) صندوق التنمية الأوروبي انه طريقة تحليلية تستخدم لتحديد وتصنيف العوامل الداخلية الهامة (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) التي تواجهها في منطقة أو إقليم معين، يوفر معلومات مفيدة في مطابقة موارد المؤسسات وقدراتها (الداخلية) مع البيئة التنافسية (الخارجية) التي تعمل فيها، وبالتالي فهي مساهمة مهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي ويتطلب المنطق الاستراتيجي أن النمط المستقبلي للإجراءات التي يتعين اتخاذها يجب أن يتطابق مع نقاط القوة مع الفرص، ودرء التهديدات والسعي للتغلب على نقاط الضعف (Europe Interreg Central, 2021, p. 3).

وهو أداة تخطيط استراتيجي كلاسيكية، باستخدام إطار عمل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية، توفر هذه الأداة طريقة بسيطة لتقدير أفضل طريقة لتنفيذ الاستراتيجية وتساعد القادة على تحديد ما يجب تحقيقه، وما الأشياء التي يجب عليهم مراعاتها (Henning & Lilis, 2012, p. 174).

2- مساهمة تحليل (SWOT) في تشخيص الموارد لتعزيز الكفاءة الاستراتيجية

2-1- عناصر تحليل SWOT: هذا التحليل هو أداة تستخدم المؤسسة لتشخيص الاستراتيجي لمواردها وكفاءاتها من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط القصور الداخلية وتشخيص الفرص والتهديدات الخارجية. مما يساعد بشكل فعال في بناء استراتيجية تنافسية. ووفقا لنهج النظم، فإن المؤسسات عبارة عن مجموعات تتفاعل مع بيئتها وتتألف من أنظمة فرعية مختلفة. بهذا المعنى، توجد المؤسسة في بيئتين، أحدهما داخلية والآخرى خارجية. ومن الضروري تحليل هذه البيئات لممارسات الإدارة الاستراتيجية (Gürel & TAT, 2017, p. 995). والشكل التالي يبين لنا العناصر الضرورية في تحليل SWOT التي تساعد على تعزيز الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة لتحقيق التميز التنافسي.

الشكل رقم (II-14): عنصر تحليل SWOT لتعزيز الكفاءة



المصدر: (Europe Interreg Central, 2021, p. 3).

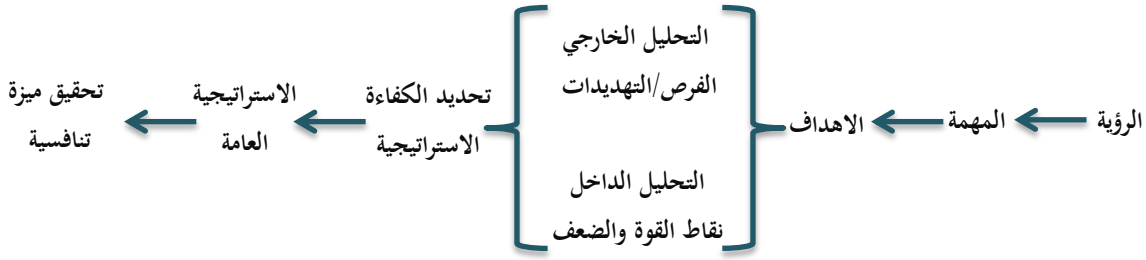
أ- البيئة الداخلية (القوة والضعف): هي عناصر لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لتحديد السلبات والإيجابيات. نقاط القوة هي عبارة عن ميزات المؤسسة التي تعطيها أفضلية تنافسية عن المؤسسات الأخرى قد تكون براءة اختراع تكنولوجيا معينة، موارد بشرية مميزة، أو قد تكون نظام عمليات متطور وفعال وغيرها. أما نقاط الضعف فهي تمثل السلبات والحوجز التي قد تعيق المؤسسة من إنجاز أهدافها، مثل السمعة السيئة، نقص في الكفاءات والإمكانات، أو ضعف في سلسلة التوريد وغيرها... (SWOT Analysis, 2021, p. 1).

ب- البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) باستخدام تحليل SWOT تستطيع المؤسسة أن تفهم التهديدات التي يمكن أن تواجهها مثلاً تغيرات اقتصادية في السوق، تغيرات معينة في القوانين والأنظمة التي قد تؤثر بشكل سلبي، مشاكل في التوزيع، ديون كبيرة، وغيرها... وفي نفس الوقت تستطيع المؤسسة استكشاف فرص يمكن اقتناصها لزيادة ربحيتها وفعاليتها ومن الأمثلة ذلك، ابتكارات جديدة، عادات جديدة في المجتمع، أو اتفاقيات وشراكات مع مؤسسات أخرى... (SWOT Analysis, 2021, p. 1).

هذه العناصر يمكنها أن تتغير بشكل سريع ومفاجئ، ما يبدو هو فرصة للمؤسسة سرعان ما يتحول لأحدى التهديدات، مشاكل معينة في عناصر القوة قد تتحول إلى نقطة ضعف. لهذا لا يكفي فقط تحديد النقاط بل التأكد من الاستمرارية من خلال اتخاذ إجراءات مهمة كالتحوط من التهديدات الخطرة والحفاظ على نقاط القوة وتعزيزها وتقزيم نقاط الضعف.

2-2- تحليل SWOT وتحديد الكفاءة وتحقيق التميز:

الشكل رقم (II-15): تحليل SWOT لتحديد الكفاءة وتحقيق التميز



المصدر: (Gürel & TAT, 2017, p. 995)

بعد صياغة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد المهمة المنوط بها والأهداف الواجب تحقيقها، تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وذلك من أجل تحديد الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة التي تساعد على بناء الاستراتيجية العامة للمؤسسة بما يسمح بتحقيق التميز التنافسي في بيئة أعمالها التي تنشط فيها، ويتم ذلك من خلال تحديد الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة التي تمثل نقطة قوة تركز عليها، هذه الموارد تتمثل في (الموارد المادية، الموارد غير الملموسة، الموارد المالية، والموارد البشرية). وبعد تحديد أي الموارد تعتبر نقطة قوة للمؤسسة والتي تعطى كفاءة استراتيجية تقوم المؤسسة بالاستغلال الاستراتيجي لها من خلال المزج الأمثل بينها لبناء استراتيجية قوية للمؤسسة وتحسين الاداء الاستراتيجي واغتنام الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، مع ضرورة العمل على تقزيم أو القضاء نقاط الضعف التي ممكن أن تتفاقم وتشكل حاجز للمؤسسة تمنعها من تعزيز الكفاءة الاستراتيجية المطلوبة للتميز التنافسي.

وبعد تحديد الموارد التي تشكل كفاءة استراتيجية يمكن للمؤسسة اتباع احد الاستراتيجيات التالية لتحقيق اهدافها الاستراتيجية (Benzaghta, Elwalda , & Mousa, 2019, p. 58):

- (SO): استراتيجية الاستفادة من الفرص باستخدام نقاط القوة (الموارد والكفاءات ذات البعد الاستراتيجي)
- (ST): استراتيجية تجنب التهديدات بالاعتماد على نقاط القوة والكفاءات.
- (WO): استراتيجية إدخال فرص جديدة عن طريق الحد من نقاط الضعف من خلال استغلال الفرص المتاحة لتغطية جوانب الضعف الداخلي في المؤسسة.

— (WT): استراتيجية تجنب التهديدات عن طريق تقليل نقاط الضعف.

المطلب الثالث: تشخيص الكفاءة الاستراتيجية بالاعتماد على نموذج دلتا

يقدم نموذج دلتا نهجاً ونظماً جديدين للإدارة الاستراتيجية وهناك أربع مساهمات فريدة: المثلث (مجموعة جديدة من الخيارات الاستراتيجية)، عمليات التكيف (ربط الاستراتيجية والتوقعات)، المقاييس (محاذاة المقاييس الإجمالية مع الاستراتيجية)، التجريب والتغذية العكسية (التجريب في تحويل الأعمال ومراقبة الأداء). أخيراً تمت إعادة تفسير نموذج القوى الخمس ل Porter من خلال نموذج دلتا (Arnoldo & Dean, 2019, p. 379).

أولاً- مفهوم ومبادئ نموذج دلتا

1- مفهوم نموذج دلتا: نموذج دلتا هو إطار عمل استراتيجي يمكن أن يساعد المديرين في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة الفعالة لصالح عملائهم، تم تطوير هذا النموذج من قبل الأمريكيين Dean Wilde & Arnoldo Hax. وفي نموذج دلتا، يكون مكان العميل مركزياً في وسط الإدارة، من هنا، يتم التحقيق في الخيارات الأساسية لتحقيق ولاء العملاء وجذبهم (Mulder, 2019, p. 1).

ووفق هذا النموذج، الفكرة الأولى التي يجب تنفيذها في عملية تحديد استراتيجية المؤسسة هي تحديد الموقع الاستراتيجي من خلال تحديد كيفية اختيار المؤسسة للمنافسة في السوق ذات الصلة، أو كيف تقرر جذب العملاء وإرضائهم والاحتفاظ بهم (Yasa, Paul , & Nelson, 2004, p. 115).

ويهدف نموذج دلتا إلى تزويد المؤسسات بعملية إدارة تكيفية تتيح لها التعامل مع بيئة الأعمال المتغيرة ويتكون من نهج منهجي لصياغة استراتيجية الأعمال في الاقتصاديات التي تعمل بالشبكة، وتم بناؤه لمواجهة القوى الاقتصادية التي تؤثر على البيئة التنافسية، حيث أن المنهجيات التقليدية التي تعتمد على المنافسة لم تثبت ملاءمتها لإنشاء استراتيجية مستدامة (Marcos, Belmiro , & Hans, 2012, p. 10).

2- مبادئ نموذج دلتا: يحدد هذا النموذج في خمسة مبادئ رئيسية، تعرف باسم Haxioms، والتي تحدد الفلسفات والاستراتيجيات الأساسية وهي (Netinbag, 2021, p. 1):

1-2- المبدأ الأول: الاستراتيجية بأكملها تدور حول العميل، مما يعني أنه يجب على المؤسسة توجيه كل الجهود نحو النتيجة النهائية وهي إرضاء العميل.

2-2- المبدأ الثاني: إعطاء الأولوية للعميل بدلاً من المنافسة وهذا يتطلب استخدام الموارد لإنشاء علاقة دائمة مع العميل بدلاً من محاولة متابعة أو توقع إجراءات وحركات المؤسسات المنافسة التي تقدم نفس المنتج أو الخدمة، ويعتقد أن هذا الهدف سيعزز استقرار المؤسسة.

2-3- المبدأ الثالث: يركز هذا المبدأ على تصور الاستراتيجية وكيفية استخدامها، بدلاً من محاولة استخدام استراتيجية للتفوق على المنافسين، يجب على المؤسسة العمل على خلق وتنمية حسن النية والثقة مع العملاء مما يقلل

من بعض الدلالات السلبية لممارسة الأعمال التجارية عن طريق جعل عملية خلق النجاح أقل عدوانية وأقل تصادمية.

2-4- المبدأ الرابع: تعديل الفهم التنظيمي للعميل من خلال السعي لفهم خصائص كل عميل بالإضافة إلى الاتجاهات العامة.

-المبدأ الخامس: يتم وضع هذه المبادئ موضع التنفيذ من خلال تنفيذ أربعة عناصر أساسية، الأول هو تطوير استراتيجية لمواءمة المنتج مع احتياجات العميل، وعادةً ما تستند إلى مهمة المؤسسة، بعد ذلك، يجب دمج هذه الاستراتيجية في عمليات المؤسسة، وبمجرد بدء العملية يجب تكييف العناصر لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد، ثم يتم تقييم العملية برمتها.

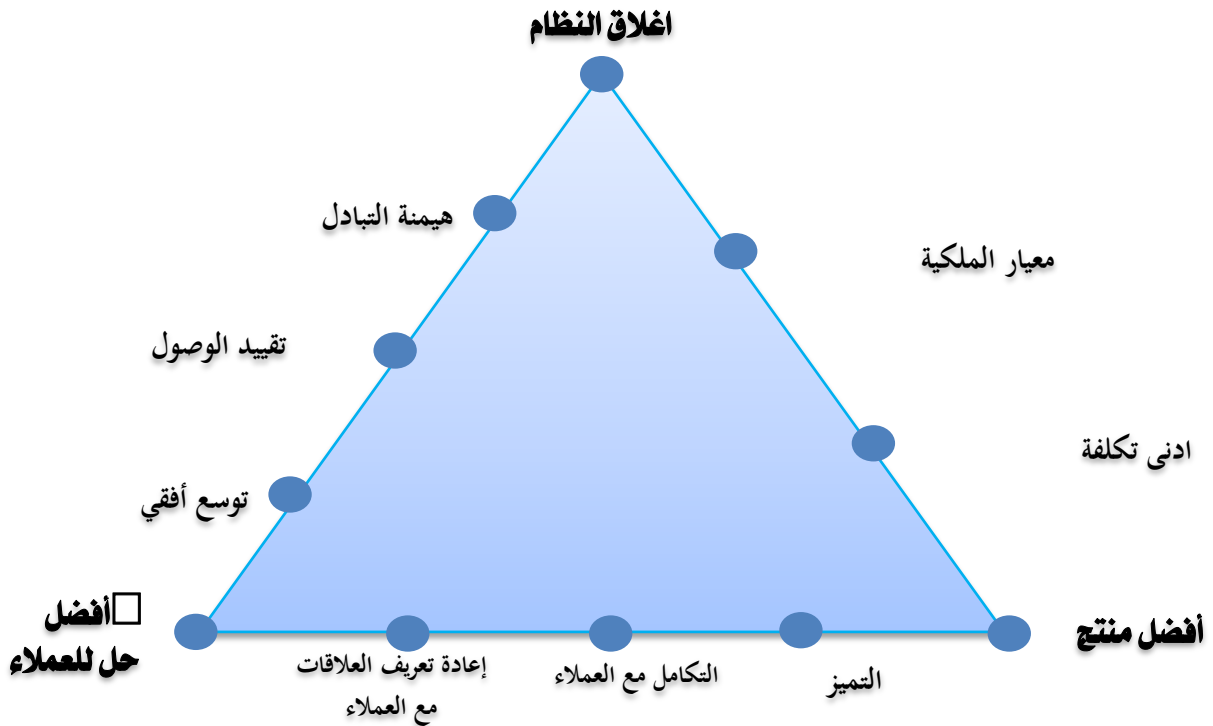
ثانياً. الخيارات الاستراتيجية لنموذج دلتا

يسلط النموذج الضوء على ثلاثة خيارات استراتيجية متميزة هي:

- أفضل منتج: على أساس استراتيجية منخفضة التكلفة أو تفاضل؛
- أفضل حل للعملاء: بهدف تحسين أرباح العميل؛
- إغلاق النظام: استخدام الاستراتيجيات لقفل السوق لصالح المؤسسة.

والشكل (16) يبين لنا نموذج دلتا:

الشكل رقم (II-16): نموذج دلتا لاستخدام الموارد في الخيارات الاستراتيجية



المصدر: (Hax & Wilde, 2001, p. 381)

1-افضل منتج: إنها استراتيجية أساسية للمؤسسات التي تتطلع إلى النجاح من خلال مدخل أفضل سعر في السوق وهي استراتيجيات كلاسيكية للمنافسة، تم تبنيها تاريخياً من قبل غالبية المؤسسات ووضع نظرياتها من قبل باحثين مشهورين مثل Porter (1, p. 2021, Granger). وهنا يتم التركيز على المنتج لجذب الزبون وذلك بتقديم ادنى الاسعار أو مميزات فريدة في المنتج غير متوفرة في السوق؛

ويركز هذا الخيار الاستراتيجي على رضا المستهلك التام من خلال تطوير المنتج وهناك طريقتان لتحقيق الهدف (مداح عرايبي و بن غالية، 2021، صفحة 737):

- تقليل التكلفة مع المحافظة على جودة مقبولة بالإضافة إلى تطوير المنتج بما يخدم مصلحة العملاء ويحقق رضاهم.
- التميز بتقديم منتجات فريدة مع محاولة تقليل التكلفة بما لا يتعارض مع سياسة التفرد والتميز ويحقق رغبات العملاء.

2-افضل حل للعملاء: يختلف هذا الخيار الاستراتيجي تماماً عن نظيره السابق (افضل منتج). ويتمثل الاختلاف الأكبر هنا في أنه على الرغم من بيع منتجات موحدة وجيدة لتحقيق أقصى قدر من رضا العملاء، فإنه يدعو إلى التركيز على توفير الحلول للعملاء، وتخصيص المنتجات والخدمات وفقاً لاحتياجاتهم الفريدة (Modèle Delta, 1, p. 2021).

يركز هذه الخيار بشكل أساسي على الترابط مع العملاء من خلال التطابق الكامل مع احتياجاتهم الفريدة، بدلاً من بيع المنتجات والخدمات التي تركز فقط على المنافسة. ويركز المدافعون عن هذا الخيار الاستراتيجي على الرضا الكامل للمستهلكين بطريقة تعطي منفعة للقدرة المالية للعملاء.

ولتحقيق افضل حلول للعملاء يجب على المؤسسة (1, p. 2021, Granger):

1-2- إعادة تعريف العلاقة مع العميل: إعادة النظر في جميع العمليات ونقاط الاتصال التي تربط المؤسسة وعملائها.

الهدف هو تصميم تجربة جديدة وأكثر ثراءً من خلال تعظيم قيمة كل تفاعل (الاتصال، تسجيل الطلبات، التسليم، وخدمات ما بعد البيع،... الخ).

2-2- التوسع الأفقي: من خلال تقديم المؤسسة عروض غنية لعملائها لتلبية جزء كبير من احتياجاتهم.

2-3- التكامل مع العملاء: من خلال الاندماج في سلسلة القيمة الخاصة بالعميل.

3-اغلاق النظام: هي وضعية طموح أين يتم تموقع المؤسسة في محيطها الواسع حيث يكون مورديها، زبائنها، وبالخصوص موردي المنتجات والخدمات المكملة، من اجل مراقبة نظام العمل الكلي (مداح عرايبي، 2016، صفحة 211).

ويساعد اغلاق النظام في منع اي منافس من دخول الشبكة. وتحسين سلسلة التوريد الخاصة بالمؤسسة من خلال تجاوز العلاقات التقليدية مع العملاء والموردين. ومن اجل تحقيق الغلق الجيد للنظام تلجأ المؤسسة الى:

3-1- تقييد الوصول: هو منع المنافسين الجدد من الوصول إلى شبكات التوزيع والموردين والوسطاء الرئيسيين في قطاع ما، ويمكن إنشاء هذا التقييد بفضل التحالفات والاتفاقات الواسعة بين الجهات الفاعلة (Granger, 2021, p. 1):

3-2- التبادل المهيمن: هو وسيلة أخرى يمكن للمؤسسة من خلالها متابعة الخيار الاستراتيجي غلق النظام، ويمكن المؤسسة هذا الخيار، من أن تنشئ واجهة بين الأطراف المهتمة بتبادل أي نوع من المعلومات أو البضائع، وخاصة المشترين والبائعين، وكلما زاد عدد الأشخاص الذين يشاركون في هذه العملية، زادت قيمة الأعمال التي تم تصنيفها كواجهة. ويسمح هذا النمو بظهور دائرة يتحكم فيها المهيمن للتبادل في تدفق المعلومات والسلع، ونتيجة لذلك يفوق منافسيه ويصبح من الصعب التغلب عليه (Marcos, Belmiro , & Hans, 2012, p. 16).

بالإضافة إلى ذلك، من المهم جدا التأكيد على أنه من أجل استخدام نهج التبادل المهيمن، يجب على المؤسسة أن تحدد بدقة الجزء الذي ستركز عليه.

3-3- معيار الملكية: هو الموقف الاستراتيجي الأكثر تفضيلاً بسبب إمكاناته القوية للسماح للمؤسسة بتحقيق هوامش عالية وحصة سوقية كبيرة واستدامة طويلة الأجل، لذلك فإن إنشاء معيار الملكية يقود المؤسسة إلى مزايا تنافسية واسعة، ومع ذلك، فهي لا تنطبق على كل منتج أو خدمة لأنها تعتمد على الفرص النادرة التي تظهر من أجزاء معينة من هندسة الصناعة (Marcos, Belmiro , & Hans, 2012, p. 16).

ثالثاً -عناصر ومتطلبات نموذج دلتا

1- عناصر نموذج دلتا: يتضمن نموذج دلتا العناصر الأربعة التالية (Mulder, 2019, p. 1):

1-1- المثلث الاستراتيجي: هو مجموعة من ثلاثة خيارات استراتيجية متميزة تسمح للمؤسسة بإنشاء علاقة مع العملاء من خلال النظر إلى: أفضل منتج- أفضل عرض للزبائن- غلق النظام، يمكن تحديد موقع استراتيجي، ووضع أساس الربحية. مثلاً: تستجيب المنتجات الفائقة لاحتياجات العملاء ورغباتهم، وبالتالي تشكل حلاً لما يبحثون عنه وبذلك يغلق النظام..

1-2- التكيف: هو العمليات التي تربط الاستراتيجية بالتنفيذ، من خلال الانفتاح على التغييرات وتنفيذها في استراتيجية المؤسسة وتطوير المنتجات تكون المؤسسة قادرة على الابتكار وتكون أكثر توجهاً نحو العملاء وسيكون العملاء أكثر رضا.

1-3- طرق القياس: التي تعمل على مواءمة المقاييس المجموعة التي تتناسب مع سياسة واستراتيجية المؤسسة مما يسمح للمؤسسة بالتكيف عند الضرورة.

1-4- العمليات الأساسية (التجريب والتغذية العكسية): يحدد نموذج دلتا العمليات الأساسية للمؤسسة، مما يسمح لها بالاستجابة باستمرار للمواقف المتغيرة والوصول إلى المواقف الاستراتيجية المختلفة بسهولة أكبر وتحويل الأعمال ومراقبة الأداء في المؤسسة.

الجدول رقم (II-6): عناصر نموذج دلنا

المثلث	هناك ثلاثة خيارات استراتيجية متميزة: - أفضل منتج؛ - أفضل حل للعملاء؛ - غلق النظام. وضعية استراتيجية جديدة.
التكيف	يتم التنفيذ من خلال ثلاث عمليات تكيفية: - فاعلية التشغيل؛ - استهداف العملاء؛ - الابتكار. ربط الاستراتيجية بالتنفيذ.
طرق القياس	المقاييس المجمعة ليست كافية، يجب استكمالها بمقاييس دقيقة ومتناسقة. - تتوافق مقاييس الأداء مع الخيارات والعمليات الاستراتيجية؛ - تسمح لنا المقاييس الدقيقة بالتركيز وقياس التباين واكتشاف مصادر والتعلم والتحسين والابتكار.
العمليات الأساسية	التجريب والتغذية العكسية هي آليات التكيف الرئيسية. - لا يمكن تنفيذ تحول كبير في الأعمال بحكمة إلا من خلال التجريب الدقيق والتعلم والتنفيذ؛ - آليات التغذية الراجعة الذكية ضرورية للتكيف والتغييرات المرنة.

المصدر: (Yasa, Paul , & Nelson, 2004, p. 115)

2- تتحدد كفاءة نموذج دلنا لتعزيز الخطة الاستراتيجية وربحية المؤسسات من خلال:

- التكلفة المنخفضة: يفضل نموذج دلنا تتطلب تحقيق الكفاءة العالية في استخدام الموارد المادية والمالية؛
- التمايز: التفرد والابداع في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- جذب العملاء وتنميتهم: العلاقة القوية والترابط مع العملاء يضمن ربحية المؤسسة في بيئة الأعمال؛
- نقل المعرفة: يوضح "نقل المعرفة" ما يسعى إليه هذا الموقف الاستراتيجي وهو التعرف على قاعدة المعرفة وليس الاحتفاظ بها داخل المؤسسة ، بل نقلها إلى العميل؛
- القدرة على تقديم عرض للعملاء يهدف إلى تلبية أكبر عدد ممكن من احتياجاتهم؛
- قنوات التسليم حصري مما يجعل من الصعب على المؤسسات المنافسة اكتساب عملائها.

3- تحديات تطبيق نموذج دلنا: تتمثل التحديات التي تواجه غالبية المؤسسات في التطور من استراتيجية "أفضل منتج" إلى خيار "أفضل حل للعملاء" والهدف النهائي هو قفل السوق كأساس لضمان استدامتها ودخلها المريح، ولقيادة مثل هذا التحول، تعد المعرفة المتعمقة لعملائها شرطاً أساسياً كما يجب ألا يقتصر التفكير الاستراتيجي على العلاقة البسيطة بين العميل والمورد، بل يجب أن يأخذ في الاعتبار جميع العناصر التي تشكل التبادلات والذهاب إلى أبعد من ذلك من خلال دمج الفاعلين الآخرين في السوق وفهم جميع الآليات.

وتحديات هذا النموذج تتمثل في (Granger, 2021, p. 1):

- ضع العميل في مركز الاستراتيجية وليس المنافسين؛

- تعلم من المنافسين الآخرين دون محاولة تقليدهم حيث إن التركيز على المنافسين يؤدي فقط إلى زيادة المنافسة، في حين أن التركيز القوي على العملاء هو مصدر للابتكار؛
- لا تقصر رؤية مؤسستك على الخدمات الخاصة بك، وقم بتوسيع نطاقك من خلال التفكير في التمديد الأولي أو النهائي لسلسلة القيمة الخاصة بك؛
- توسيع مفهوم العرض بحيث لا تمتلك المؤسسة منتجات وخدمات أساسية لتقدمها فحسب، بل تمتلك أكثر من ذلك بكثير، الودائع ذات القيمة موجودة في كل مكان، الخدمات اللوجستية والتمويل وتكنولوجيا المعلومات.

المبحث الثالث: استراتيجيات تجديد وتطوير الكفاءات الاستراتيجية

- النمو هو خيار تقوم به المؤسسة لتطوير أعمالها وزيادة حجمها بمرور الوقت، وبالتالي فإن نمو المؤسسة يعكس قدرتها على الحفاظ على موقعها أو تطويره في بيئة تنافسية معادية، لضمان نموها، تمتلك المؤسسة ثلاث خيارات للنمو (النمو الداخلي، النمو الخارجي والنمو التعاوني)، فالنمو يساعد المؤسسة على تحقيق العديد من المزايا من أهمها (مساعدة، 2013، صفحة 249): - زيادة المبيعات والارباح؛ - تدعيم مكانة المؤسسة؛ - الاستفادة من منحى الخبرة في تخفيض تكلفة الإنتاج؛ - التمتع باقتصاديات الحجم الكبير؛ - اقتران النمو بالنجاح في الاجل الطويل؛ - الاستفادة من الاختلافات في اذواق المستهلكين وتعدد حاجات ورغبات العملاء؛ - استفادة المؤسسة من الاسواق التي تنمو بسرعة لكسب حصص سوقية أكبر.
- يتميز سلوك المؤسسة تجاه السوق في اطار تحقيق النمو باتباع احدى السلوكيات التالية (خرشي، 2015، صفحة 152):

- نمو النطاق (Scope Growth): هنا ترى المؤسسة أن السوق يشهد نموا كبيرا وبالتالي تنجر ضمن التيار؛
- النمو المكثف (Intensive Growth): هنا تعتقد المؤسسة ان الحصة السوقية للمنافسين ارتفعت في الصناعة التي تنافس فيها، وعليه تتجه نحو البحث عن النمو؛
- النمو الموسع (Extensive Growth): هنا تقوم المؤسسة باختراق السوق من خلال منتجات جديدة، او من خلال التواجد في اسواق جديدة.

المطلب الاول: النمو الداخلي كخيار لتطوير وتجديد الكفاءات الاستراتيجية

- في استراتيجية النمو الداخلي تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على مواردها وكفاءاتها لضمان تطورها، ويتم التوسع من خلال تقييم الكفاءات الأساسية للمؤسسة وتحديد واستغلال قوة مواردها الحالية، أي هو كل نمو يتم إنشاؤه دون مساعدة الموارد الخارجية أو الأطراف الخارجية.

اولا- مفهوم النمو الداخلي

- النمو الداخلي هو " الذي ينشأ من تعزيز جميع الأنشطة التشغيلية ويؤدي إلى زيادة المبيعات والموظفين و/أو الأصول بشكل عام" (Insalaca, 2017, p. 15). وهو إنشاء المؤسسة أو حيازتها للموارد الداخلية غير المرتبطة فيما

بينها، سواء كانت هذه الموارد مادية أو معنوية أو مالية أو بشرية أو تقنية... إلخ، والتي توظف لممارسة مختلف الأنشطة وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً؛ (بن ساسي ، 2008، صفحة 4)

نستنتج من التعريفين أن في النمو الداخلي هو تطوير المؤسسة لمواردها الخاصة، من خلال إنشاء وحدات جديدة للبحث والتطوير أو الإنتاج أو عن طريق تطوير المبيعات، ويعتمد في المقام الأول على قدرات الابتكار والقدرة على تطوير وفرض منتجات جديدة في السوق وتوسيع نطاقها وشبكات التوزيع.

ويشكل النمو الداخلي وسيلة لتنفيذ استراتيجية التخصص، أو استراتيجية التنوع، ومن المؤكد أن التنوع عن طريق النمو الداخلي ممكن، ولكن إذا كانت تهدف الاستراتيجية لخلق الأعمال الأساسية وكان النشاط الجديد مهماً، فسوف تميل المؤسسة إلى اللجوء إلى عمليات الاستحواذ أو إعادة الدخول في تحالفات (Ieroy, 2004, p. 109). ويعتبر خيار النمو الداخلي عملية تتطور من خلالها المؤسسات من خلال خلق قدرات جديدة وكفاءات متميزة عن طريق:

- خلق أو اقتناء تكنولوجيات جديدة؛
 - خلق منتجات جديدة (خلق أنشطة جديدة من خلال الاستثمار في مجالات جديدة)؛
 - اسواق جديدة،
 - عملاء جدد (سوق جديد أو منتج جديد يؤدي الى توسيع قاعدة العملاء من خلال التسويق)؛
 - اقتناء أصول جديدة أو مستعملة لدمجها في الوحدات القائمة؛
 - اتفاقية تعاون أو الشراكة القائمة على عقد (امتياز، مقاوله من الباطن).
- كما يسمح النمو الداخلي للمؤسسة من تحقيق العديد من النتائج الايجابية نذكر منها:
- رفع مستوى المعرفة لدى المؤسسة من خلال دخول سوق جديد أو اقتناء تقنية جديدة، وبالتالي تنمية وتطوير مواردها الداخلية وكفاءاتها من خلال ذلك؛
 - المؤسسة غير مجبرة على تقديم نفس التنازلات التي قد تكون ضرورية في حالة النمو الخارجي والذي قد يحد من خياراتها الاستراتيجية مستقبلاً؛
 - لا تشكل الثقافة حاجز امام النمو الداخلي في حالة انشاء نشاط جديد.

ثانياً: استراتيجيات النمو الداخلي

عند اعتماد المؤسسة للنمو الداخلي كخيار امامها استراتيجيتين اساسيتين، استراتيجية التخصص واستراتيجية التنوع، وعادة تتم التفرقة بين المؤسسات المتخصصة والمتنوعة وفق عدد وحدات الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات:

1- **استراتيجية التخصص (The Specialization Strategy):** التخصص هو طريقة إنتاج حيث تركز المؤسسة على إنتاج نوع محدود من السلع لاكتساب درجة أكبر من الكفاءة، وهي تلك الاستراتيجية التي تركز فيها المؤسسة على وحدة أعمال واحدة أو سوق واحد أو منتجات من نفس التخصص، وكل مواردها وخصائصها تتجه نحو هذا

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الاستراتيجية

النوع من الاستراتيجية، زمنيا التخصص يسبق التنوع، وبالتالي فهي تناسب أكثر مع مرحلتي الانطلاق والنمو، والمؤسسات المتخصصة، عادة ما يكون تنوعها فيما بعد من خلال الأسواق (Borni, 2016, p. 1).

توقف نجاح استراتيجية التخصص على:

- التحكم بشكل جيد في الحرفة واكتساب الكفاءات الأساسية والموارد الاستراتيجية التي يتطلبها النشاط، حتى تكون الميزة التنافسية للمؤسسة غير قابلة للتقليد؛
 - بناء وارساخ صورة ذهنية قوية للمنتج في ذهن الزبون من خلال وظيفة التسويق لغزو السوق؛
 - حماية النشاط بالخبرة المتراكمة لها مع الزمن، كفاءات متميزة، براءات الاختراع، العلامة التجارية، والشهرة الواسعة (يصعب على المنافسين تقليدها) والاستفادة منها في مواجهة المنافسة؛
 - مدى وجود أسواق محمية من خلال تدخلات الدولة بالتعريفات الجمركية أو حماية تفرضها المؤسسة نفسها بالمهارات العالية والمتميزة والتوفيق المناسبة بين السعر والجودة التي تقدمها للزبائن (Borni, 2016, p. 1).
- بالاعتماد على دورة الحياة والوضعية التنافسية نحصل على اربعة استراتيجيات للتخصص كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (II-17): انواع التخصص

دورة حياة النشاط

النضج	الانطلاق	الوضعية التنافسية
التخصص السابق	تخصص واسع	
التخصص بإعادة التركيز التخصص بإعادة التقسيم التخصص بالتنوع	تخصص مقيد	الوضعية غير دفاعية

المصدر: (Detrie, 2005, p. 199)

الملاحظ من الشكل (17) أن المؤسسة عندما تكون في وضعية تنافسية قوية تلجأ الى التخصص في مرحلة الانطلاق، اما في مرحلة النضج يكون أمام المؤسسة اما البقاء في التخصص، أو التنوع، اما في حالة الوضعية التنافسية الضعيفة عند الانطلاق تلجأ المؤسسة الى التخصص المقيد (تخصص تحت قيد الموارد المتاحة)، ام في مرحلة النضج تلجأ الى إعادة التركيز أو إعادة التقسيم، أو التخصص بالتنوع.

2- استراتيجية التنويع (The Diversification Strategy): هي استراتيجية مناسبة عندما تكون المؤسسة في موقع تنافسي قوي، ويعني أن تقوم المؤسسة بعمليات التوسع من خلال تقديم منتج جديد، سوق جديد، وذلك لعدة اسباب منها (مساعدة، 2013، صفحة 252):

- تنويع المخاطر؛
 - مواجهة وصول بعض المنتجات الى مرحلة النضج أو الاشباع؛
 - تحقق تدفقات نقدية تزيد عن احتياجات الاستثمار في وحدة الاعمال الاستراتيجية؛
 - زيادة المعدل الاجمالي لنمو المؤسسة.
- يمكن تصنيف استراتيجية التنويع الى صنفين اساسيين:
- استراتيجية التنويع المترابط في حالة اضافة منتجات او عمليات مترابطة فيما بينها من حيث التكنولوجيا، قنوات التوزيع. اي الصناعة الجديدة ذات علاقة بالصناعة الحالية هنا يمكن للمؤسسة استغلال ما لديها من معرفة، خبرة، كفاءة، مهارات تسويقية؛
 - استراتيجية التنويع غير المترابط عندما يتم اضافة منتجات او عمليات انتاجية غير مترابطة فيما بينها هدفها تعظيم الارباح؛

يمكن الاعتماد على مصفوفة ANSOFF لتحديد كيفية تحديد الكفاءات الاستراتيجية:

الشكل رقم (II-18): مصفوفة ANSOFF لتحديد الخيارات الاستراتيجية

المنتجات			
الجديدة	الحالية		
<u>(ب) تطوير منتجات جديدة</u> - الاعتماد على القدرات الحالية؛ - الاعتماد على الكفاءات الجديدة؛ - بما يفوق التطلعات الحالية.	<u>(أ) التدعيم</u> - التقوية؛ - دخول السوق.	الحالية	الاسواق
		الجديدة	
<u>(د) التنويع</u> - بالاعتماد على القدرات الحالية؛ - بالاعتماد على الكفاءات الجديدة؛ - بما يفوق التطلعات الحالية.	<u>(ج) تطوير السوق</u> - اقسام سوق جديدة؛ - مناطق جديدة؛ - بكفاءات جديدة؛ - بما يفوق التطلعات الحالية.		

المراجع: (مداح عرايبي، 2016، صفحة 234)

حسب المصفوفة ويهدف تحديد الكفاءات امام المؤسسة ثلاث خيارات استراتيجية للنمو الداخلي (ب) و(ج) و(د)، كالتالي (Ansoff, 2017, p. 114):

- **المنطقة (ب)** منتجات جديدة في السوق الحالية يستلزم الاعتماد على استراتيجية تطوير المنتجات، التي تقوم بمهمة تطوير المنتج الحالية وتطور منتجات لها خصائص جديدة ومختلفة
- **المنطقة (ج)** منتجات حالية في اسواق جديدة تستلزم ايضا كفاءات جديدة يستلزم الاعتماد على استراتيجية تطوير الاسواق، وهي استراتيجية تحاول فيها المؤسسة تكييف خط إنتاجها الحالي (بشكل عام مع بعض التعديلات في خصائص المنتج) مع المهام الجديدة.
- **المنطقة (د)** منتجات جديدة واسواق جديدة تتطلب كفاءات جديدة يستلزم الاعتماد على استراتيجيات التنويع، التي تدعو إلى الخروج المتزامن من خط الإنتاج الحالي وهيكل السوق الحالي، ويتطلب التنويع عموما مهارات جديدة وتقنيات جديدة ومرافق جديدة، مما يؤدي الى تغييرات مادية وتنظيمية في هيكل العمل.
- تصف كل من الاستراتيجيات المذكورة أعلاه مساراً مميزاً يمكن أن تسلكه المؤسسة نحو النمو المستقبلي. ومن أجل تجديد كفاءاتها ستتبع المؤسسة العديد من هذه المسارات في نفس الوقت. في واقع الأمر فإن السعي المتزامن لاختراق السوق، وتطوير السوق، وتطوير المنتجات عادة ما يكون ضروريا للبقاء في مواجهة المنافسة.

المطلب الثاني: النمو الخارجي كخيار لتطوير وتجديد الكفاءات الاستراتيجية

تشكل استراتيجيات النمو الخارجي خياراً لتنمية وتجديد الكفاءات الاستراتيجية من خلال التنويع واكتساب مهارات وتقنيات جديدة سيكون من الصعب تطويرها داخلياً، تسمح هذه الاستراتيجية للمؤسسة بتعزيز مركزها التنافسي من خلال زيادة حجمها وحصتها في السوق.

إن الميزة الرئيسية للنمو الخارجي هي سرعة التطور حيث أنها تتمثل في اكتساب الوظائف المكتسبة بالفعل (حصة السوق، العلامة التجارية، التواجد الدولي) أو المهارات المتطورة بالفعل (المعرفة التقنية أو الإدارية)، كما يسهل النمو الخارجي عبور جميع أنواع الحواجز (التكنولوجية، والتجارية، والتنظيمية...). ومع ذلك فإن اختيار النمو الخارجي يعتمد على خبرة المؤسسة في عمليات الدمج والاستحواذ. (leroy, 2004, p. 111). والفرق الرئيسي بين عمليات الاستحواذ والاندماج والتحالف هو فيما يتعلق بتغيير الملكية وتتضمن صفقات الاندماج والاستحواذ تبادل الملكية بين المؤسسات في المعاملة، وعلى العكس فإن التحالف الاستراتيجي يكتن المؤسسات من متابعة أهدافها الجماعية مع الحفاظ على كيانات مستقلة (External Growth, 2020).

حسب Ansoff تتمثل الطريقة القياسية لتحليل آفاق نمو المؤسسة المستقبلية في استخدام توقعات المبيعات بعيدة المدى. ويتضمن إعداد مثل هذه التوقعات دراسة متزامنة لعدد من العوامل الرئيسية هي (Ansoff, 2017, p. 115):

- الاتجاهات الاقتصادية العامة؛
- الاتجاهات السياسية والدولية؛
- الاتجاهات الخاصة بهذه الصناعة؛
- تقديرات القوة التنافسية للمؤسسة بالنسبة للأعضاء الآخرين في الصناعة؛

- تقديرات التحسينات في أداء المؤسسة والتي يمكن تحقيقها من خلال اختراق السوق وتطوير السوق وتطوير المنتجات؛
- الاتجاهات في تكاليف التصنيع.

أولاً: تعريف النمو الخارجي

يمكن تقديم تعاريف للنمو الخارجي كالتالي:

- النمو الخارجي هو تحقيق المؤسسة للنمو من الموارد الخارجية من خلال الشراكة أو الاستحواذ على المؤسسات في مجالات الأعمال ذات الصلة أو غير ذات الصلة. والنمو الخارجي لا يشمل استراتيجيات الاندماج والاستحواذ فحسب، بل يشمل أيضاً المشاريع المشتركة، والتحالفات الاستراتيجية، والترخيص، والامتياز، والاستثمارات" (Insalaca, 2017, p. 16)؛
- ويعرف أيضاً أنه النمو الذي ينتج عن استخدام الموارد والقدرات الخارجية بدلاً من أنشطة الأعمال الداخلية والنمو الخارجي هو بديل للنمو الداخلي، ومع ذلك لا ينبغي اعتبارهما متناقضين؛
- كما يعرف أنه هو حيازة المؤسسة لإجمالي أو جزء من الموارد الداخلية المرتبطة فيما بينها على شكل وحدة اقتصادية والتي لها القدرة على إنتاج سلع وخدمات وذلك باللجوء إلى عمليات الاندماج، الابتلاع، تولي المساهمة مع السيطرة. (بن ساسي، 2008، صفحة 4).
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان النمو الخارجي خيار اخر لتنمية وتطوير وتحديد الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة والتي لم تستطع المؤسسة تطويرها وتنميتها بنفسها عن طريق الاندماج او الاستحواذ.

ثانياً: استراتيجية الاندماج والاستحواذ

استراتيجية الاستحواذ تعني شراء المؤسسة لأصول مؤسسة أخرى قد تكون آيلة للإفلاس والزوال، اما استراتيجية الاندماج تعني توحيد مؤسستين في مؤسسة واحدة بشكل طوعي بغرض التوسع في عملياتهما التشغيلية، طريقة النمو وفق عمليات الاندماج والاستحواذ تمثل وسيلة للمؤسسات للحصول على موارد جديدة والمعرفة للتوسع في مجال جديد وداخل منطقة جديدة (Insalaca, 2017, p. 16). هناك عدة اسباب تدعو المؤسسات الى ذلك هي (مساعدة، 2013، صفحة 253):

- زيادة سعر سهم المؤسسة في السوق؛
- التوجه نحو الاستثمار الجديد؛
- زيادة معدل النمو بنسبة تفوق ما يحققه التنوع الداخلي؛
- زيادة درجة استقرار ارباح المؤسسة؛
- الحصول على موارد اضافية.

هذا الأسلوب يساعد في تنمية وتطوير الكفاءات الاستراتيجية من خلال:

- تحويل الكفاءات وتفاعلها مما يؤدي إلى تعظيم أثر مشاركة الموارد والاستفادة من أثر الخبرة والتعلم عبر المجالات الوظيفية والتسييرية المختلفة (معرفة حول الإدارة، التخطيط الاستراتيجي المالي) (بوازيد ، 2012، صفحة 76).
- زيادة الكفاءة وتجاوز فجوة الموارد نتيجة لمشاركة وتقاسم الموارد والكفاءات خصوصا تلك غير قابلة للبيع والشراء، مما يسمح للمؤسسة بالقيام بأعمال لم تكن قادرة على القيام بها بمفردها؛
- توسيع النطاق من حيث الجغرافيا أو المنتجات أو تغطية السوق؛
- زيادة قوة السوق عن طريق تقليل المنافسة؛
- رفع قدرات المؤسسة من خلال الاستحواذ على التقنية التكنولوجية الجديدة ودمجها في محفظتهم الخاصة؛
- السرعة في الاداء؛
- الكفاءة المالية في حال ما اذا كانت المؤسسة الهدف ذات ميزانية قوية (من خلال الاندماج)؛
- الاستفادة من الأنظمة الضريبية المختلفة بين الصناعات أو البلدان، مع مراعاة القيود القانونية؛
- الاستفادة من وفورات الحجم والقضاء على الأصول الزائدة عن الحاجة؛
- الجمع بين المؤسسات يجعل من الممكن توزيع تكاليف البحث؛
- إمكانية خفض نفقات الإعلان، وترشيد محفظة المنتجات وإغلاق قنوات التوزيع الزائدة عن الحاجة يسمح بتخفيض التكلفة؛
- استغلال أوجه التآزر بين الأنشطة المختلفة (تقاسم التكاليف وتكامل المهن)؛
- زيادة حجم المؤسسة والاستفادة من حصص المؤسسة المستحوذة في السوق (علامتها التجارية...)
- تعزيز قدرة التفاوض مع الموردين والعملاء.

وكما نعلم أن سوق تمتاز بعدم التجانس، ومع وجود تباين كبير بشكل خاص بين أولئك الذين يمكنهم تحقيق نوع من التعديل (التآزر) بين مواردهم وموارد الهدف بسبب الصعوبات الشديدة في التحقيق، يجب الأخذ بعين الاعتبار (Wernerfelt, 1984, p. 175):

- ما هي الموارد التي يمتلكها هدف معين؛
- أي من هؤلاء يمكن أن تستفيد منه المؤسسة بالفعل؛
- كم ستكون التكلفة؛
- ما يمكن أن تدفعه المؤسسة لهم.

المطلب الثالث: النمو التعاوني كخيار لتطوير وتجديد الكفاءات الاستراتيجية

ينتج شكل النمو التعاوني التحالف مع مؤسسات مختلفة قد تكون منافسة أو غير منافسة والهدف منه هنا تجديد الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة، ويعرف بأنه تعاون مؤسستين أو أكثر من أجل تحقيق هدف مشترك محدد مسبقاً وفي إطار ذلك يتم تشارك الكفاءات بحيث تستفيد كل مؤسسة من كفاءات المؤسسة الأخرى لبلوغ الهدف، بمعنى أن المؤسسة تقوم بتقييم كفاءاتها والتحالف مع مؤسسات أخرى تملك كفاءات أخرى متممة لما تملكه فعلاً لتحقيق الفائدة المشتركة لكل منها، أي تكون هناك كفاءة أساسية مشتركة بينهم أو متممة لبعضها البعض.

أولاً: مفهوم، أشكال وأسباب التعاون والشراكة

1- مفهوم التعاون والشراكة: يمكن تعريف التعاون على أنه مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تقوم ما بين طرفين أو أكثر بغية مواجهة وضع معين ومن ثم السعي لتحقيق هدف مشترك (زغدار، 2011، صفحة 60). أما الشراكة فهي شكل من أشكال التعاون تتجسد في اتفاقية قد تكون بين مؤسستين متنافستين وغير متنافستين.

2- أشكال الشراكة: تأخذ أشكال الشراكة شكلين (مداح عرايبي، 2016، الصفحات 246-247):

- **الشراكة بين مؤسسات غير منافسة:** وهي تتم بين المؤسسات التي تنتمي إلى قطاعات نشاط مختلفة، وتهدف للبحث عن نشاطات جديدة بفضل مساهمة كل شريك، وتأخذ ثلاث أشكال رئيسية: الشركات المختلطة المتعددة الجنسيات - الشراكة العمودية - الاتفاقات ما بين القطاع.
- **الشراكة بين مؤسسات منافسة:** يمكن أن تنتقل من المنافسة إلى التحالف بين المنافسين، لكن هناك اختلاف في نتائج هذا التحالف وأثاره على كل شريك، ويأخذ عدة أشكال: التحالف بالاندماج المشترك - التحالف شبه التركيزي - التحالف المكمل.

3- أسباب التعاون أو التحالف: التعاون أو التحالف ينشأ لعدة أسباب هي (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 45):

- الحصول على قدرات تكنولوجية أو تصنيعية جديدة أو تطوير القدرات الحالية؛ - حرية الوصول إلى أسواق محددة؛ - تقليص المخاطرة المالية؛ - تقليص المخاطرة السياسية؛ - الحصول على الميزة التنافسية.
- 4- المنافع المترتبة عن الشراكة:** تسمح الشراكة بتحقيق المنافع التالية (زغدار، 2011، صفحة 64 بتصرف):
 - التقليل من حالة عدم اليقين؛ - الحصول على موارد إضافية؛ - تسهيل عملية مراقبة المحيط التكنولوجي؛ - توفير مناخ جيد للعمل يشكل حافزاً لدى العمال؛ - الوصول إلى زبائن جدد؛ - التوسع أو التكامل الرأسي؛ - تقليص عدد المنافسين.

5- أشكال التعاون أو الشراكة: هناك عدة أشكال مختلفة للمشروع المشترك منها:

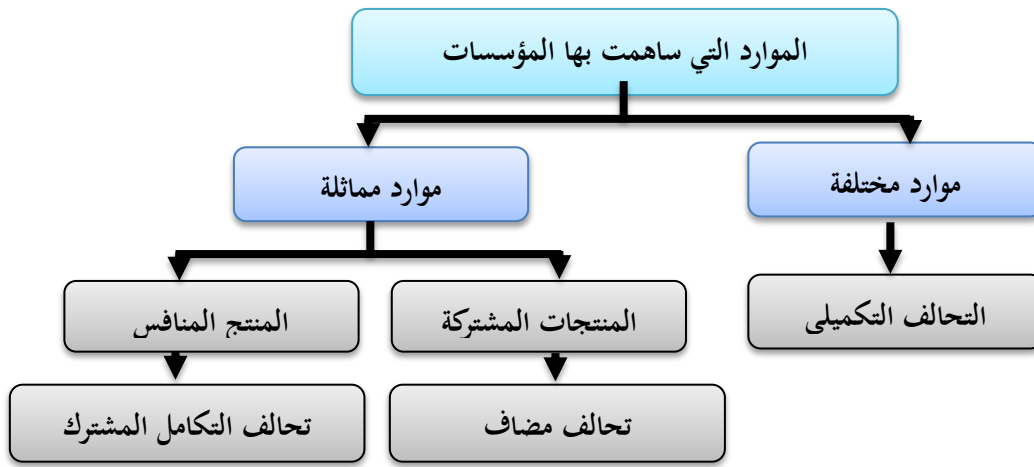
- الاتحادات المالية؛
- الامتياز: في هذه الحالة تسمح فيه المؤسسة باستخدام علامتها مقابل حصة من الأرباح؛
- الترخيص: هنا تسمح إحدى المؤسسات لمؤسسة أخرى بحقوق الاستثمار بمنتجاتها في جزء معين من السوق؛

- الوكالة: اتفاق أو تنسيق بين مؤسستين تسويق منجتها من خلال قنوات التوزيع.

ثانياً. تصنيف التحالف

يمكن تحليل التحالفات وفقاً لأهدافها وطبيعة الموارد (متشابهة أو غير متشابهة)، في التحالف من خلال تصنيف الموارد ندرك أن عمليات انتقالها بين المؤسسات الاقتصادية يتوقف على طبيعتها وموقعها، فالموارد الخارجية متاحة لجميع المؤسسات، أما الداخلية فتخضع لقوانين الحياة والملكية. يمكن للمؤسسة المساهمة بالموارد المالية أو المادية مثل جهاز الإنتاج أو شبكة المبيعات أو الأصول غير الملموسة مثل المعرفة والخبرة المهنية. من هنا يمكن اقتراح ثلاث أنواع للتحالفات حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (II-19): تصنيف التحالفات



المصدر: (Ieroy, 2004, p. 120)

1- تحالفات التكامل المشترك: في هذا النوع من التحالف لا تستطيع المؤسسات تطوير منتج بمفردها، فتلجأ إلى التحالف مع مؤسسات أخرى من أجل المشاركة في الموارد، تكاليف التطوير والتصنيع المخاطر والاستثمارات وجمع مراحل معينة من سلسلة القيمة. ينتج عنه وفورات الحجم وتقوية القدرة التفاوضية وخصوصاً تصنيع المنتجات التي تكون بعد ذلك منافسة في السوق. في هذه الاستراتيجية يجعل كل شريك يركز جهوده في مجال محدد للاستفادة من الخبرة المشتركة، وغالباً ما تقتضي شركاء من حجم مماثل ولا تتطلب استثمارات مشتركة وانما التنسيق في مجال البحث كما هو الحال في صناعة السيارات والاعلام الإلي (مداح عرابي، 2016، صفحة 284).

2- التحالفات المضافة: تشترك المؤسسات في الموارد من جميع الأنواع لتطوير وإنتاج وتسويق منتج مشترك، ويتيح الإنتاج المشترك تحقيق وفورات كبيرة في الحجم وغالباً ما تكون المهارات المجمعة في هذه التحالفات ذات طبيعة مماثلة. ولكن على عكس تحالفات التكامل المشترك، فإن التحالفات الإضافية تضع المنافسة جانباً عندما يكون هناك تنافس بين الشركاء، فإن هذه تتعلق بشكل أساسي بإدارة التحالف وبشكل أكثر تحديداً بتوزيع المهام، التقسيم الصارم للعمل يقلل التكاليف ويمكن أن ينطوي أيضاً على فقدان الكفاءة في بعض المشاريع الحساسة (Ieroy, 2004, p. 120).

3- التحالفات التكميلية: في هذا النوع من التحالف يتم جمع الموارد (أي ما تملكه إحدى المؤسسات لا تملكه الاخرى داخليا) حيث يقدم أحد الشريكين خبرته في الإنتاج وقدراته الصناعية، بينما يأتي الآخر بمهاراته التسويقية أو شبكة التوزيع الخاصة به. هي عمليات تعاونية ولكنها غالبا ما تؤدي إلى بعض المنافسة بين الشركاء. بحيث يسعى كلا الطرفين إلى تقليص الاعتماد على الطرف الآخر وسد نقص الكفاءة لديهم وفي حالات أخرى قد نجد من يبحث عن الاستقلالية وهنا يبقى الحفاظ على الكفاءات الأساسية تحدي كبير لكلا الطرفين.

عند القيام بأي تحالف يجب إدارته بشكل جيد ليحقق الأهداف المبتغاة منه والتركيز على الأمور الأساسية التالية: - اختيار أفضل شريك؛ - تحديد دور كل طرف بوضوح؛ - تقييم تطور التحالف ونتائجه بشكل متكرر؛ - احترام الاختلافات التنظيمية والثقافية؛ - تحسين أساليب الإدارة والتعاون.

ويمر التحالف بعدة مراحل نلخصها كالتالي:

الجدول رقم (II-7): مراحل انشاء التحالف

دورة حياة التحالف					الهدف
مرحلة الاستراتيجية	مرحلة البحث	مرحلة الإنشاء	مرحلة التشغيل	تقييم التحالف	
التوافق الاستراتيجي التحالف واستراتيجية المؤسسة.	اختيار الشريك المناسب.	تحقيق الاتفاق على شروط التحالف والصياغة القانونية.	إدارة العمليات اليومية بفعالية.	قارن أهداف التحالف ونتائجه وحدد مستقبل التحالف.	الاجراءات
-تقييم التحالفات كخيار استراتيجي. -تحديد التوافق مع الاستراتيجية الشاملة؛ -تحديد التوافق مع الرؤية الاستراتيجية الشاملة.	-إنشاء قائمة مختصرة من الشركاء المحتملين؛ -فحص توافق الأعمال -فحص توافق الأهداف؛ -اجراءات لإرضاء المتطلبات.	-تحديد الأهداف؛ -تحديد إجراءات التقييم؛ -تحديد مساهمات الطرفين في التحالف -تحديد البنود القانونية.	-ضمان التكامل التشغيلي والثقافي؛ -بناء الثقة؛ -تحديد تخصيص الموارد.	-تقييم النتيجة -تقييم العملية/ نتيجة التعاون؛ -النظر في الفوائد المشتركة والخاصة؛ -تحديد مستقبل التحالف.	

المصدر: (Sanchez & Heene, 2010, p. 185)

ثالثا. الموارد القابلة للنقل من خلال التحالف

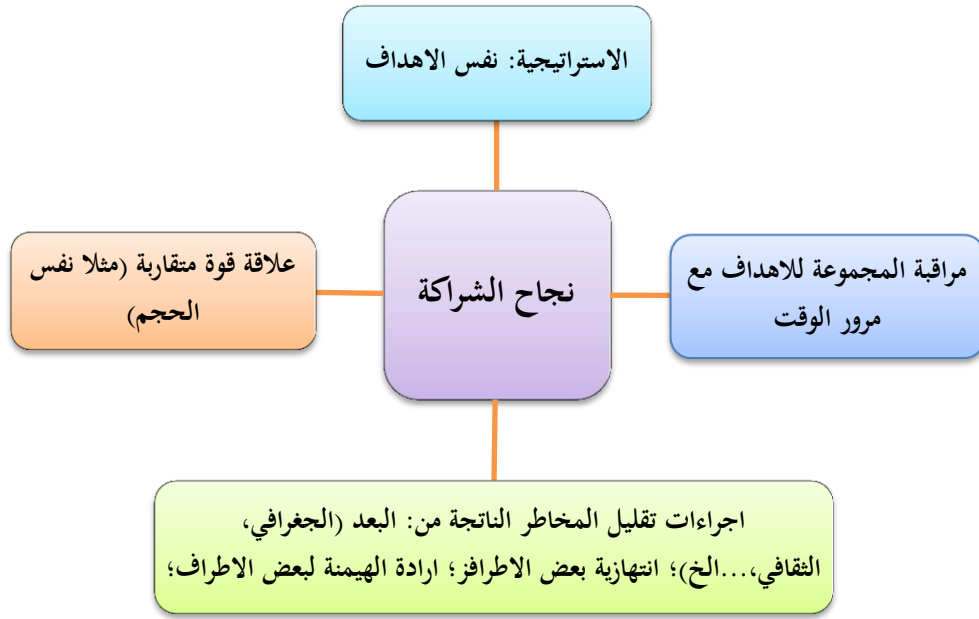
- الموارد القابلة للنقل من خلال المشروع المشترك هي كما يلي (مساعدة، 2013، الصفحات 255-256):
- **الوارد التسويقية:** تستطيع المؤسسات أن تحصل على المورد والمعلومات التسويقية التي لا تستطيع الاطراف الخارجية تحديدها بسهولة، مثل معرفة المنافسة، سلوك العملاء، وقنوات التوزيع؛
 - **الموارد التكنولوجية:** إن الذين يشاركون في مشروع مشترك يمكنهم استخدام المهارات التكنولوجية والمعرفة الخاصة غير المتاحة بشكل عام؛

- المكونات والمواد الأولية: يتم تشكيل بعض المشاريع المشتركة من اجل تسهيل وصول المؤسسات الى مختلف عناصر العملية التصنيعية؛
- الموارد المالية: تستطيع المؤسسات الحصول على راس مال خارج، بالترابط مع موارد اخرى عادة؛
- الموارد الادارية: يستطيع المشاركون في المشروع المشترك أن يستخدموا القدرات والكفاءات الادارية والابداعية بالترابط مع موارد اخرى؛
- الموارد السياسية: تجبر بعض المشاريع المشتركة على الدخول في بلدان نامية ويتم تشكيل المشاريع المشتركة الاخرى للحصول على تعهدات او التزامات سياسية.

رابعاً- شروط نجاح الشراكة

يوجد عدة شروط يجب توفرها حتى نضمن نجاح استراتيجية الشراكة وفق ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم(II-20): شروط نجاح استراتيجية الشراكة



المصدر: (مداح عرايبي، 2016، صفحة 253)

- يظهر الشكل جملة من شروط النجاح نوجزها فيما يلي:
- تكييف استراتيجية المؤسسة مع اهداف وطموحات الشركاء؛
 - مراقبة اطراف الشراكة للأهداف بشكل مستمر، بحيث تغيير اهداف اي طرف يضر بالشراكة؛
 - تجنب وتقليل المخاطر الناتجة عن الاختلاف الثقافي، التباعد الجغرافي، السلوك الانتهازي لاحد الاطراف، باتخاذ الإجراءات التالية: ضمان التكامل التشغيلي والثقافي قبل الشراكة، بناء الثقة، تحديد تخصيص الموارد، تحديد مساهمات الطرفين في التحالف، تحديد البنود القانونية؛
 - تماثل الشركاء من حيث الحجم يضمن استمرارية الشراكة.

خلاصة الفصل:

الكفاءة مفهوم له عدة دلالات، كفاءة الفردية، الكفاءة الجماعية، وكفاءة المؤسسة، ومن خلال هذا الفصل حاولنا قدر الامكان ضبط المفاهيم وتوضيح العلاقة التفاعلية بينهم، وتوصلنا الى انه الكفاءة الاستراتيجية تعكس التكامل بين الانواع الثلاثة للكفاءة، وهي تنتج عن المزج الجيد والفريد للموارد القيمة التي تحوزها المؤسسة، والتي تسمح للمؤسسة بخلق مزايا تنافسية، لذلك وجب على المؤسسة أن تتخذ الموارد الاساسية حجر الاساس للاستراتيجية، بطريقة تميزها عن المنافسين في السوق وفي اذهان زبائنهم، كما توصلنا في نهاية الفصل الى النتائج التالية:

- الكفاءة لاستراتيجية تتأتى من الموارد القيمة التي تمتلكها المؤسسة والتي تتيح لها اداء افضل لأنشطتها الداخلية بصورة افضل من المنافسين؛

- الكفاءة الاستراتيجية مزيج فريد من الموارد والخبرات والمعرفة التي تساهم في تحقيق قيمة للزبون؛
- الكفاءة الاستراتيجية لها دور فعال في الوصول الى عدد اكبر من الاسواق (تغطية كبيرة للسوق)؛
- على المؤسسة تحديد كفاءتها الاستراتيجية، لان ليس كل الكفاءات التي تجيدها المؤسسة اساسية بل يجب ان تركز على التي تمنحها التميز والتفوق والتي لا يملكها المنافسين ويصعب عليهم تقليدها؛
- المؤسسات الناجحة والرائدة هي التي تكون قادرة على استغلال كفاءتها الاستراتيجية، وترجمة هذه الكفاءة الاستراتيجية الى ميزة تنافسية ذات معنى؛
- الديمومة الميزة التنافسية لا تأتي من فراغ بل من استمرارية الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة التي تجعل من الديمومة مستمرة لأطول وقت ممكن، وان هذه الديمومة تتحقق عندما يصعب على المنافسين تقليدها.

الفصل الثالث :

**إدارة الموارد الأساسية ودورها في تعزيز الكفاءة
الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي**

تمهيد:

يعد مصطلح الموارد من بين أكثر المصطلحات تداولاً إذ يغطي مجالا واسعا يصعب حصره بدقة، بحيث أنه كل ما يساهم في نشاط المؤسسة يمكن إدراجه ضمن قائمة مواردها، اما في مجال الإدارة الاستراتيجية تمثل الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر استراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها اذا ما احسنت التعامل معها واستغلالها بشكل كفؤ لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المؤسسة من التفوق والتميز على منافسيها، فالهدف الأساسي للتسيير الاستراتيجي من تحليل وتصنيف الموارد هو تحديد الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة، التي تشكل فارق في المنافسة ويمكن ان تحقق التميز التنافسي للمؤسسة وهذا ما اثبتته بعض المؤسسات التي تفوقت في اشد القطاعات تنافسية عندما ركزت على مواردها الاستراتيجية، وبهذا تغير التوجه من التركيز على هيكل الصناعة الى التركيز على الموارد ذات البعد الاستراتيجي من اجل بناء واستدامة الميزة التنافسية.

وهذا ما سنحاول أن نبينه في هذا الفصل من خلال تقسيم ه الى ثلاثة مباحث كما يلي:

- **المبحث الاول:** إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي
- **المبحث الثاني:** إدارة الموارد غير الملموسة ودورها في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي
- **المبحث الثالث:** إدارة الموارد المادية والمالية ودورها في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي

يعتبر المورد البشري مفهوم متعدد المحاور يحوي على جوانب ملموسة واخرى غير ملموسة، جوانب يمكن السيطرة عليها واخرى غير ممكن السيطرة عليها، جزء مستقر واخر ديناميكي، جزء خاص بالمؤسسة والاخر خاص بالصناعة، فهو بذلك جوهر كفاءة المؤسسة ومحورها، فهو الذي يفكر ويقرر بما لديه من مهارات ومعارف وقدرات لتنفيذ المهام والاعمال في المؤسسة، فإما أن يكون نقطة قوة تركز عليها في بناء استراتيجيتها وتحقيق التميز في مجال النشاط أو نقطة ضعف تحول دون تحقيق الاهداف المرجوة.

بدأت المؤسسات أخيرا تدرك أن وجود سياسات موارد بشرية ناجحة أمر لا بد منه لنجاحها في مختلف المجالات، مثل الإنتاجية والجودة وما إلى ذلك. وان جميع الأصول الاخرى خاملة دون وجود قوة عاملة فاعلة، تمكنها من تشغيل جميع هذه الاصول بسهولة لزيادة الإنتاجية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وعلاقتها باستراتيجية المؤسسة

تركز الأدبيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) على ربط عمل المؤسسة والاستراتيجية التنافسية بممارسات إدارة الموارد البشرية. وتعد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مجالا فرعيا لإدارة الموارد البشرية يتبنى نهجا متكاملا وشاملا لتطوير خيارات وممارسات سياسة إدارة الموارد البشرية المتميزة التي يمكن أن تزود المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة (Kumta, 2018, p. 20).

أولا- مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SRHM)

هناك العديد من التعريفات لمصطلح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM)، أحد أشهرها هو الذي قدمه كل من (McMahan & Wright 1992) حيث وصفاه بأنه: "نمط توزيع الموارد البشرية والأنشطة المخطط لها التي تهدف إلى تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها" (Armstrong & Brown, 2019, p. 10). ويشمل على:

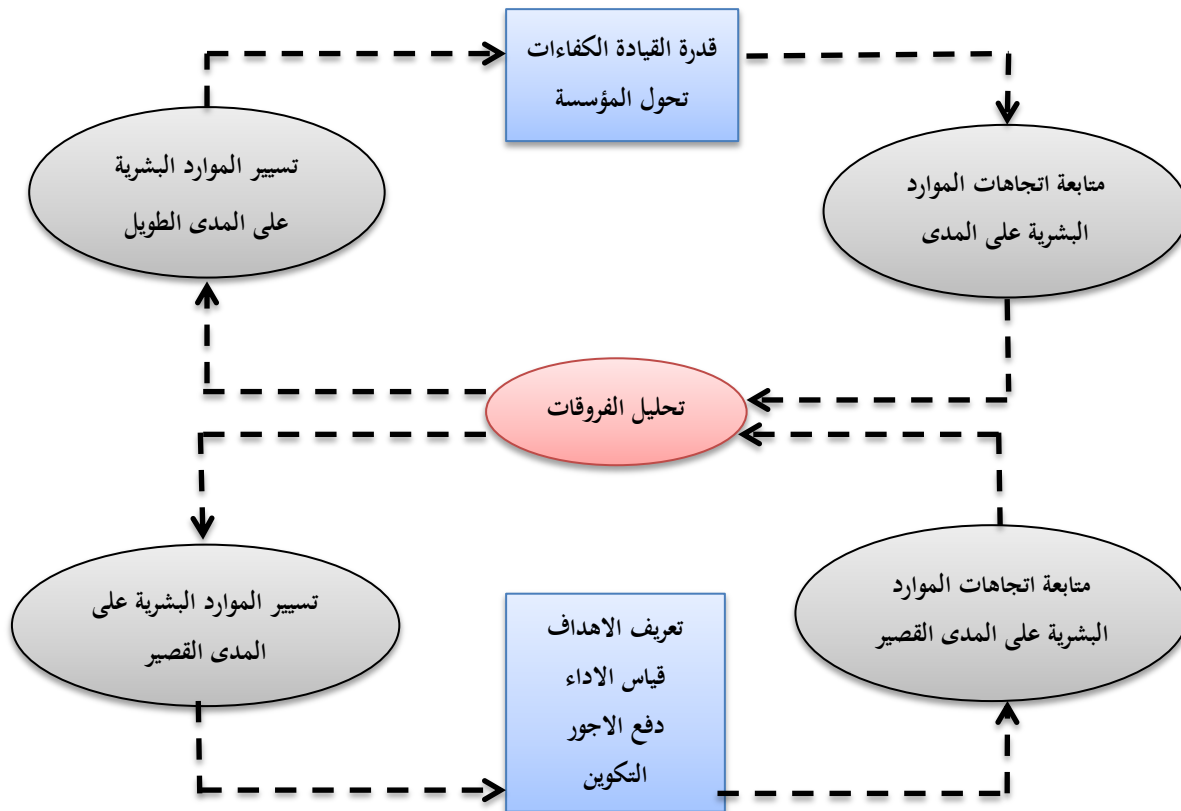
- نمج للإدارة يشمل استراتيجيات الموارد البشرية المصممة لتحسين الأداء التنظيمي، يقيس تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء التنظيمي؛
- اختيار ومواءمة وتكامل نظام إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بحيث تساهم موارد رأس المال البشري بشكل أكثر فاعلية في أهداف المؤسسة الاستراتيجية؛
- كل تلك الأنشطة التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودهم لصياغة وتنفيذ الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة؛ تجلب إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عددا من الفوائد للمؤسسة (Çalışkan, 2010, p. 106):
- المساهمة في تحقيق الهدف وبقاء المؤسسة؛
- دعم استراتيجيات العمل للمؤسسة وتنفيذها بنجاح؛
- خلق ميزة تنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها؛

- تحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة والابتكار؛
 - زيادة عدد الخيارات الاستراتيجية المجدية المتاحة للمؤسسة؛
 - المشاركة في التخطيط الاستراتيجي والتأثير على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة كعضو متساوٍ في الإدارة العليا؛
 - تحسين التعاون بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين؛
- إذا الغرض من SHRM هو تعزيز أهداف المؤسسة، كما ذكر (Fombrun & Al (1984): "المهمة الإدارية الحاسمة هي مواءمة الهيكل الرسمي وأنظمة الموارد البشرية بحيث يقودون الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة" (Armstrong & Brown, 2019, p. 11)، فهي بذلك تهدف الى "إنشاء ارتباط أو تكامل بين الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها. حيث تتم إدارة العمليات والأفراد داخل المؤسسة بطريقة تعزز الأهداف الاستراتيجية وخلق نهج متكامل لإدارة وظائف الموارد البشرية المختلفة، مثل الاختيار والتدريب والتحفيز بحيث تكمل كل منها الآخر. وإذا تم تطوير وتنفيذ مجموعة مناسبة من سياسات الموارد البشرية بشكل صحيح وفعال، سيكون أداء المؤسسة بالتأكيد أفضل بكثير (Biswas, 2018, p. 39).
- مما سبق يمكن استخلاص خصائص إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية فيما يلي (Armstrong & Brown, 2019, p. 10):
- استخدام التخطيط؛
 - نهج متماسك لتصميم وإدارة أنظمة الموارد البشرية على أساس سياسة التوظيف واستراتيجية القوى العاملة وغالبًا ما يكون مدعومًا بفلسفة؛
 - مطابقة أنشطة وسياسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات العمل الواضحة؛
 - النظر إلى أفراد المؤسسة على أنهم "مورد استراتيجي" لتحقيق "الميزة التنافسية".

ثانيا: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بالاستراتيجية العامة

على المؤسسة ان تربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الاستراتيجية، لتوفير حاجتها من الموارد البشرية ذوي المهارات والمواصفات المطلوبة والتي تتوافق مع احتياجات التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية ومن ثم تحقيق الأهداف المستقبلية(جاد الرب، 2016، صفحة 136).. الادارة الاستراتيجية تهتم بالكفاءات الاستراتيجية اما الموارد البشرية تهتم بالكفاءات الفردية (Thomas & Rouby, 2004). تختلف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كثيرا عن ادارة الموارد البشرية التقليدية، بحيث تهتم هذه الاخيرة بشكل أساسي بالأدوار والاساليب التي يتم اتباعها في ممارسات الموارد البشرية بما يتناسب مع أداء المؤسسة. ويذكر على وجه التحديد أن الموارد البشرية يمكن أن توفر ميزة تنافسية أفضل لأداء المؤسسة (Biswas, 2018, p. 40).

الشكل رقم (III-1): العلاقة بين الاستراتيجية والموارد البشرية



المصدر: (Sanchez & Heene, 2010, p. 158)

حسب دراسة كل من الباحثين Jaque coquerel & Annette Soulie & Cohen Annik التي أدرجوها في كتاب "الإدارة بالكفاءات على أن مستويات الكفاءة البشرية وفق منهج الكفاءات هي (سلامة ، 2015، صفحة 84):

- المستوى الأول تسيير الكفاءات: تهتم إدارة الموارد البشرية بأنشطة التوظيف، التكوين، التأجير، تسيير المسار الوظيفي، التقييم، التصنيف التقسيم. مهمتها التأثير في أبعاد الكفاءة التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة بما تخدم وتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك تحقيق التكيف مع تغيرات المحيط الخارجي.
- المستوى الثاني إدارة الكفاءات وتسعى فيه إدارة الموارد البشرية إلى إيجاد التنسيق بين فرق العمل في وظائف المؤسسة، كما أنها تهتم بتطوير الكفاءات المهنية من أجل تحسين فعالية العمل الجماعي للمجموعات.
- المستوى الثالث الإدارة بالكفاءات يكون في الإدارة العليا حيث تحدد الكفاءات الجوهرية التي تدخل في إعداد وتحقيق استراتيجيتها.

السؤال المطروح هو: كيف تقوم المؤسسات بتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للحفاظ على ميزة تنافسية؟ تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية من أجل اكتساب ميزة تنافسية مستدامة (Çalışkan, 2010, p. 104)

- تحقيق التزام الافراد تجاه رؤية المؤسسة ورسالتها؛
- التحديد الواضح للسلوكيات المطلوبة لنجاح المؤسسة ووضع سياسات مناسبة لتشجيع ومكافأة هذه المواقف؛
- تشجيع الافراد على المشاركة بإخلاص في الأدوار التي يلعبونها في المؤسسة؛
- الاستثمار في المورد البشري من خلال إدخال وتشجيع عمليات التعلم الحديثة، المصممة بشكل خاص لزيادة مهاراتهم وقدراتهم لتلبية احتياجات المؤسسة؛
- التأكد من تحديد المعرفة المطلوبة لتحقيق أهدافها وإرضاء عملائها واتخاذ الخطوات لاكتساب رأس المال الفكري وتطويره؛
- تغيير توظيف مصانعها للبحث عن عمالة اقل تكلفة لتحقيق ميزة تنافسية هيكلية، بالإضافة الى استغلال اثر الخبرة والتعلم الذي يحدد مستويات المهارة المحددة للكفاءات الاستراتيجية والتي تشكل ميزات تنافسية استراتيجية (Sanchez & Heene, 2010, p. 216).

تعتبر جميع المؤسسات الناجحة تقريبا، الموارد البشرية كأصل استراتيجي وتقيس أداء الموارد البشرية من حيث تأثيرها الاستراتيجي. عندما يكون الرجل المناسب في المكان المناسب، فإنها تخلق ما يسمى بنظام العمل عالي الأداء، وهو عبارة عن مجموعة من مبادئ الإدارة التي يتم وضعها في الممارسات التي تحاول إنشاء بيئة داخل مؤسسة يكون فيها الموظف أكثر مشاركة ومسؤولية. (Biswas, 2018, pp. 39-40)، هذه المبادئ هي :

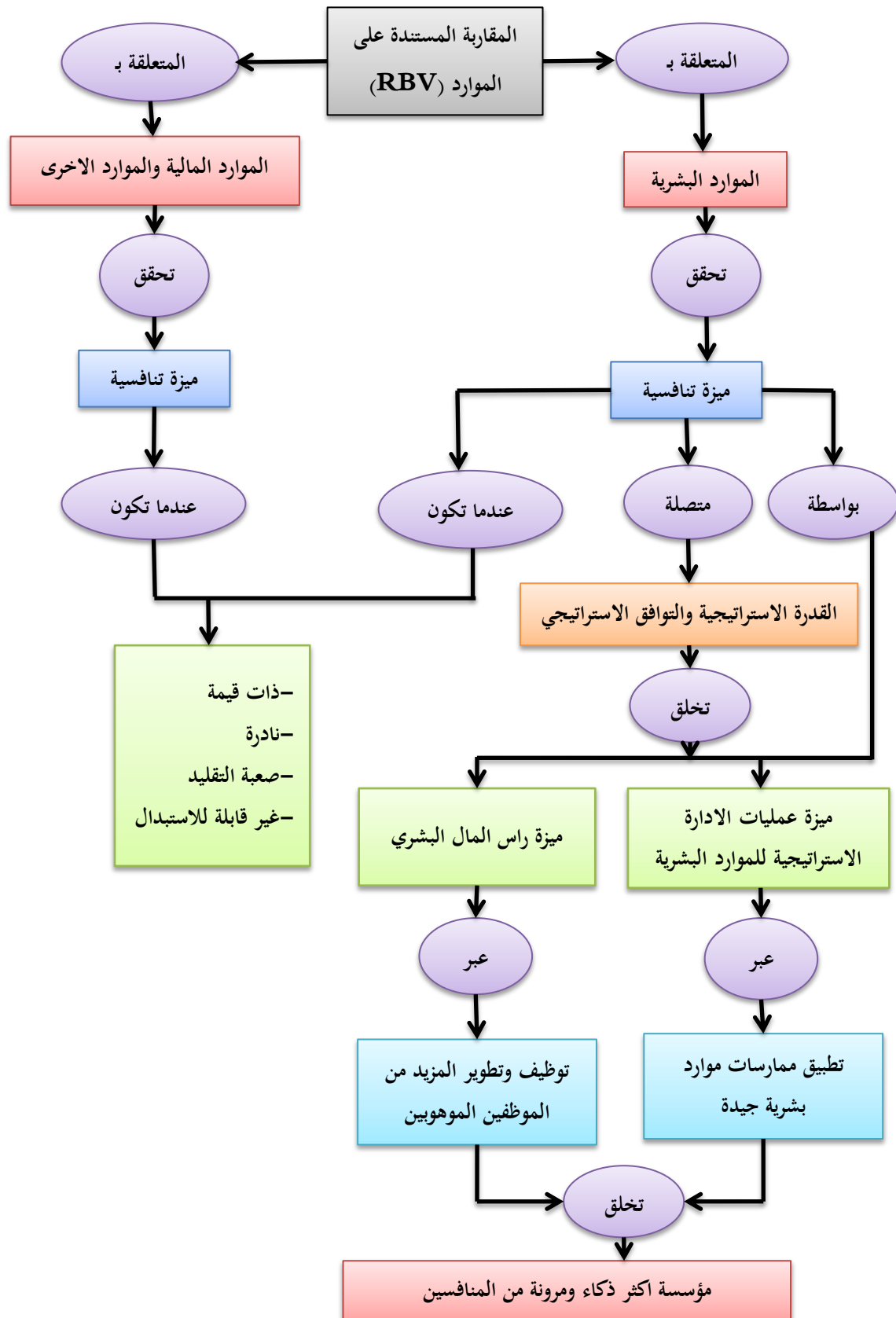
- توفير الأمن الوظيفي؛
- استخدام فرق ذاتية الإدارة؛
- ممارسة اللامركزية وتقاسم المعلومات؛
- تدريب وتطوير العاملين وفق أحدث المتطلبات؛
- توظيف والاحتفاظ بالأشخاص ذوي القيمة العالية والمعرفة الضمنية والمهارات.

المطلب الثاني: مساهمة الموارد البشرية الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية من منظور الموارد، الكفاءات والمعرفة

تساهم ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية من خلال ثلاثة مداخل أساسية، من منظور الموارد، من منظور الكفاءات ومن منظور المعرفة هذه المداخل يجب أن ينظر اليها على أساس كتلة واحدة موحدة تساهم مع بعض في تحقيق النمو وخلق القيمة والتميز التنافسي.

اولاً- مساهمة الموارد البشرية الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية من منظور الموارد

الشكل رقم (III-2): الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية القائمة على المقاربة المستندة الى الموارد



المصدر: (Armstrong, 2010, p. 40)

حسب نموذج سلسلة القيمة، يرى Porter أن الموارد البشرية كنشاط داعم، له امتداده وتأثيره على كافة الأنشطة الأولية المسؤولة عن خلق القيمة، وأن هذه الطريقة التي تدار بها هذه الموارد تؤثر حتماً على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملاً حاسماً في تطوير الميزة التنافسية (سملاي وبلاي، 2017، صفحة 187).

يمكن الاعتماد على وجهة النظر القائمة على الموارد والاستعانة بنموذج VRIO لاختبار القيمة الاستراتيجية للموارد البشرية. حيث تشير هذه الأخيرة (النظرية) إلى أن أنظمة الموارد البشرية يمكن أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تسهيل تطوير الكفاءات الخاصة بالمؤسسة كما يبين الشكل (2) السابق.

1- المساهمة في خلق القيمة: إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلاً بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء ومجدين بقدر ما كان أدؤهم جيداً وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، وبقدر ما تمتلك المؤسسة ما، مستخدمين متميزين وذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيماً ومميزاً. (سملاي وبلاي، 2017، صفحة 188)، كما أوضح Hamel & Prahalad أن "الكفاءة الجوهرية" تعتبر ذات قيمة إذا استطاعت المؤسسة ترجمتها في شكل منتج لتلبية احتياجات العميل الحالية والمستقبلية (Ashish, 2018, p. 39).

و أكد Penros على أهمية المعرفة الضمنية والخاصة بالمؤسسة التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة، إلى جانب الخبرات الجماعية المشتركة، حيث قال "يقدم الموظفون الحاليون خدمات لا يمكن أن يقدمها الموظفون المعينون حديثاً من خارج المؤسسة، لأن الخبرة التي يكتسبونها من العمل داخل المؤسسة ومع بعضهم البعض تمكنهم بمرور الوقت من تقديم خدمات ذات قيمة فريدة" (MULDER, Delta model, 2019, p. 38). وحتى تكتسب المؤسسة ميزة مستدامة يجب أن تخلق الموارد البشرية قيمة للمؤسسة، ويتحقق ذلك بوجود افتراضين أساسيين: عدم تجانس الطلب على اليد العاملة لأن المؤسسات لديها وظائف تتطلب مهارات مختلفة، وعرض العمالة غير متجانس لاختلاف قدرات ومهارات الأفراد (Mugera, 2012, p. 34).

2- خاصية الندرة والتفرد: إن حيازة المورد (أياً كان مادياً أم بشرياً أم تنظيمياً) على خاصية الندرة والتفرد من شأنها أن تجعل منه مصدراً للميزة التنافسية، حيث إنه ومع أخذنا بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية، فإن تلك التي تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات في ظل المناخ الاقتصادي الجديد المتسم بالتنافسية الشديدة هو ذلك النقص الكبير في الموارد والكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي فإن المتاح منها يمثل للمؤسسة التي تمتلكها عامل تميز وتفرد بالمقارنة مع بقية المنافسين. (سملاي وبلاي، 2017، صفحة 188).

3- عدم القابلية للتقليد: أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية هو طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، إلى جانب صعوبة أن نحدد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بفعل تداخل الأنشطة والطبيعة المعقدة للعوامل البشرية، وهو ما يقودنا إلى عامل آخر يصعب

إمكانية التقليد ويتمثل في صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات (سملاي وبلاي، 2017، صفحة 188).

يوضح (Wright et al 1994) كيف تفي الموارد البشرية بالمعايير الثالثة حتى تكون غير قابلة للتقليد وهي: الظروف التاريخية الفريدة (تبعية المسار) والغموض السبي، والتعقيد الاجتماعي. الموارد البشرية يصعب تقليدها عندما يكون للمؤسسة تاريخ فريد تتطور خلاله ثقافات ومعايير معينة، قد تدمج الثقافة والمعايير الموارد البشرية معا لخلق ثقافة عمل تآزرية حيث يتعاون الأفراد بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية وقد لا تكون مثل هذه الثقافة التنظيمية المتجذرة في تاريخها قابلة للتقليد، كما قد يكون الغموض السبي الذي يؤدي إلى كفاءة الإنتاج في مؤسسة واحدة بسبب العمل الجماعي حيث يستحيل على مؤسسة منافسة إنشاء فريق له سمات مماثلة. وقد ينشأ أيضا التعقيد الاجتماعي من علاقات محددة للمعاملة حيث توجد معرفة وثيقة بين الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين في المؤسسة والتي يصعب تحليلها وتقليدها. كما يشير (Wright & Barney 1998) أيضا إلى أن التعقيد الاجتماعي مثل التاريخ الفريد للمؤسسة أو الثقافة والتفاعلات البشرية التي لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. ويشير (Richard 2000) إلى أن الموارد البشرية لا يمكن تقليدها بسهولة لأنها محمية بحواجز المعرفة وهي معقدة اجتماعيا لأنها تتضمن مزيجا من المواهب والمهارات التي يصعب فهمها (Mugera, 2012, p. 35).

نجد المؤسسات الآن تعتمد على قسم الموارد البشرية لاختيار وتوظيف أفضل المواهب الممكنة وأيضا التخطيط لبرنامج تدريب وتطوير فعال لهم من أجل توفير ميزة تنافسية أفضل على المؤسسات الأخرى. المهم في هذا الجانب هو أن النجاح الذي يحققه قسم الموارد البشرية في مؤسسة ما لا يمكن تقليده بسهولة من قبل المنافسين (Biswas, 2018, p. 38).

وتجدر الإشارة إلى أنه وحتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب الكفاءات التي تحوز عليها المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغرية فإن الكفاءات والموارد البشرية كما أشار إليه (Williams, Wright Mc Mahan, Mac) ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة، وكذا صعوبة تحقيق نفس التوازن والتآزر داخل المؤسسة المستقطبة.

4- عدم القابلية للتبديل: حتى يكون المورد مصدرا للميزة التنافسية يجب ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الاستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة، وبالنسبة للموارد البشرية، فإن الميزة التنافسية المحققة ضمن إطار معين يصعب استمرارها في حالة تبديل الموارد والكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها (سملاي وبلاي، 2017، صفحة 188).

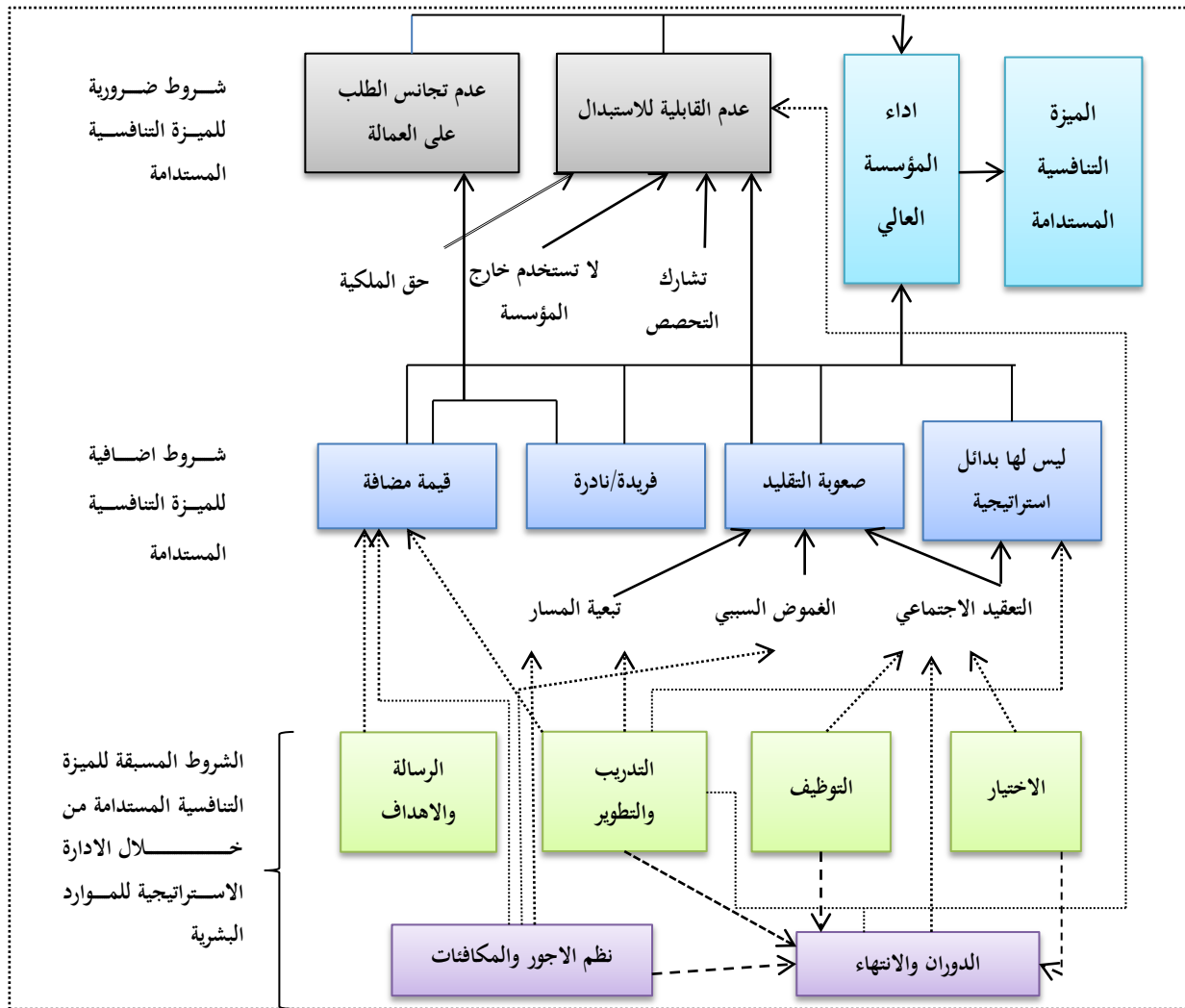
يجادل (Wright et al 1994) بأن الموارد البشرية هي واحدة من الموارد القليلة للمؤسسة التي لديها القدرة على ألا تصبح قابلة للاستبدال. لذلك، إذا طورت إحدى المؤسسات تقنية توفر إنتاجية أكبر مما تولده مؤسسة منافسة تعتمد على القدرة البشرية، بمجرد أن تتمكن المؤسسة الأخيرة من شراء التكنولوجيا الجديدة، ستصبح مواردها البشرية مرة أخرى مصدرا للميزة التنافسية، وذلك لأن التكنولوجيا يمكن الحصول عليها من السوق أو تتقادم مع الزمن بينما

الفصل الثالث: إدارة الموارد الأساسية ودورها في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي

تعد الموارد البشرية ذات القدرة المعرفية العالية والالتزام الشديد بالشركة ذات قيمة، نادرة ولا يمكن تقليدها، ومن ثم، فإن الموارد البشرية غير قابلة للاستبدال (Mugera, 2012, p. 36).

الهدف الاستراتيجي من خلال الاعتماد على نظرية الموارد في تقييم الموارد البشرية الاستراتيجية هو انشاء مؤسسات أكثر ذكاء ومرونة من المنافسين من خلال توظيف المواهب وتطويرهم والعمل على توسيع قاعدة معارفهم ومهاراتهم، وهذا ما يعرضه الشكل التالي:

الشكل رقم (III-3): مساهمة الموارد البشرية الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية من منظور الموارد



المصدر: (Mugera, 2012, p. 39)

يستمد الشكل اعلاه أيضا من عمل العديد من المؤلفين (Barney 1991, Wright et al (2001-1994) لإثبات أن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية لا تنبع من ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية، بل تنبع من دمج ممارسات الموارد البشرية والوظيفة الإدارية وسلوكيات الموظفين في نظام الموارد البشرية الذي يعد شريكا استراتيجيا للاستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة.

ثانياً- مساهمة الموارد البشرية الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية من منظور الكفاءات

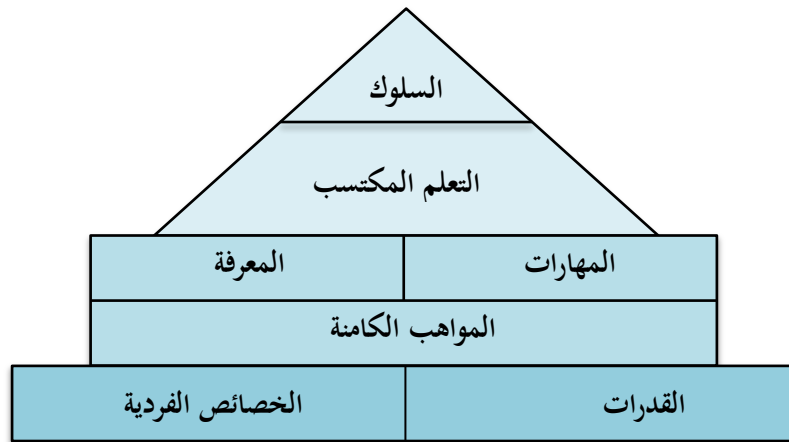
بالرجوع الى تعريف الكفاءة الاستراتيجية، التي تفيد ان هذه الاخيرة تنشأ عن توفر موارد استراتيجية (نادرة +قيمة+ غير قابلة للاستبدال او التقليد) مصحوبة بمهارات لاستغلالها بشكل امثل، تساهم في خلق القيمة وخلق ميزة تنافسية مستدامة. ويعزى الأداء المتفوق المستمر للعديد من المؤسسات إلى الكفاءات الفريدة لإدارة الموارد البشرية لاكتساب ميزة تنافسية.

1-تعريف كفاءة الموارد البشرية: تعددت مفاهيم كفاءة الموارد البشرية في كثير من الكتب العلمية والدراسات، ولا يمكن حصر تعريف للكفاءة في مجال الموارد البشرية.

كفاءة المورد البشري هي مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والسمات الشخصية، التي تؤثر بطريقة مباشر في أداء أي فرد للعمل، ويجب أن تبحث المؤسسات عن الكفاءات في عناصرها البشرية وتحديد الكفاءات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية (راشد، 2017، صفحة 77).

عرف McClland كفاءة المورد البشري بانها القدرة على تطبيق واستخدام المعرفة والمهارات والسلوكيات وخصائص الاداء الشخصية الاساسية لنجاح اداء أو عمل أو مهام أو وظائف محددة أو العمل في دور أو منصب محدد، وقد تكون الخصائص الشخصية اللازمة لأداء العمل نفسية/فكرية/معرفية، اجتماعية/ عاطفية/سلوكية، جسدية/حركية. والشكل (4) يوضح أن كفاءة المورد البشري هي نتاج تفاعل عدة عناصر: **القدرات + الخصائص الفردية + المواهب الكامنة + المهارات + المعرفة + التعلم المكتسب + السلوك = كفاءة المورد البشري:**

الشكل رقم (III-4): هرم الكفاءة ل (McClland)

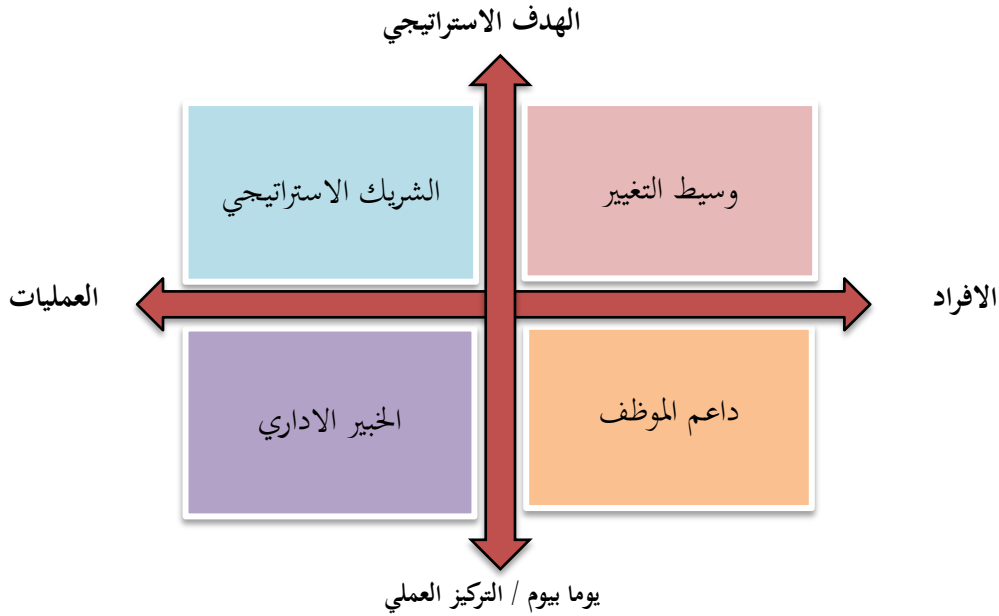


المصدر: (تبرورت، 2016، صفحة 246)

2- الادوار الاستراتيجية للموارد البشرية والمحددة للكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة: بالرجوع الى النظرية القائمة على الكفاءة التي تعتبر امتداد للنظرية القائمة على الموارد، تمت الاشارة من قبل (Kramar & al. 2011) إلى أربع مجموعات رئيسية من الادوار باعتبارها ضرورية للموارد البشرية الاستراتيجية وهي: المعرفة التجارية (معرفة الأعمال)، المعرفة المهنية والتقنية (معرفة مجال إدارة الموارد البشرية)، قدرة التكامل (القدرة على دمج الأعمال

والاستراتيجية واحتياجات الافراد)، والقدرة على إدارة التغيير في المؤسسات وقد تم تطوير نموذج معتمد على نطاق واسع للأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية من منظور الكفاءة بواسطة (David Ulrich 1997)، وهي كما يبينها الشكل رقم (5) التالي :

الشكل رقم (III-5): نموذج Ulrich للأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: (Thill, Venegas, & Groblschegg, 2014, p. 101)

2-1- دور الخبير الإداري (كفاءة إدارة البنية التحتية للمؤسسة): تنفيذ سياسات إدارة الأفراد بما في ذلك أنشطة الامتثال وإعداد التقارير للأغراض التشريعية والإدارية (Kumta, 2018, p. 65). فالموارد البشرية ذوو المصداقية المهنية والتميزين واصحاب الثقة لديهم مهارات شخصية فعالة في تطوير العلاقة الإيجابية مع أصحاب المصلحة والتأثير الإيجابي في نتائج الأعمال. يتخذون مواقف قوية بشأن قضايا العمل التي تستند إلى بيانات سليمة وآراء مدروسة (Ulrich & Others, 2013, p. 9).

2-2- دور داعم الموظف (كفاءة إدارة مساهمات الموظفين): صاحب العمل والموظفين كشخص يمكن أن يكونوا حلقة وصل للتعبير عن صوت الموظف وفهم احتياجاتهم، (Kumta, 2018, p. 65)، فهم بذلك يضمنون زيادة اسهاماتهم وضمن التزامهم وفتح المجال للابداع وللابتكار.

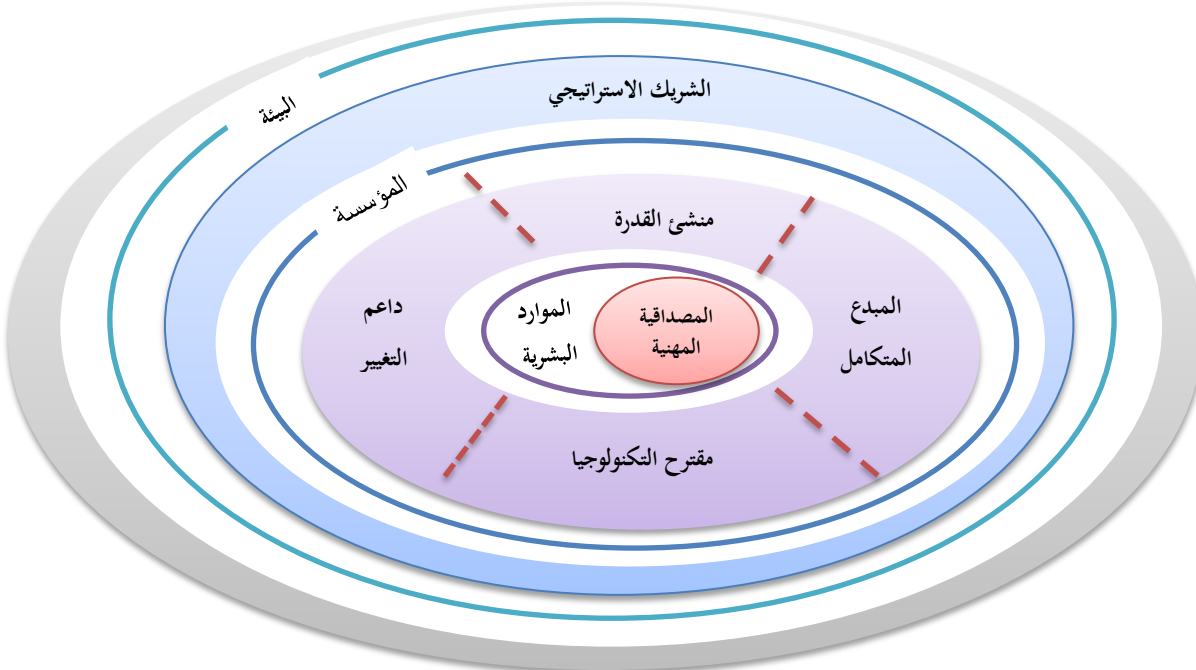
2-3- دور وسيط التغيير (كفاءة إدارة التغيير): للتعامل مع أحداث التغيير الروتينية وغير الروتينية (Kumta, 2018, p. 65). الموارد البشرية الفعالة تعمل على تطوير قدرات مؤسساتهم من أجل التغيير ثم ترجمة ذلك إلى عمليات وهيكل تغيير فعالة، ويضمنون التكامل السلس لعمليات التغيير التي تبني ميزة تنافسية مستدامة وينون التغيير على أساس واقع السوق والأعمال، ويساهمون في التغلب على مقاومة التغيير من خلال إشراك أصحاب المصلحة في القرارات الرئيسية وضمن التزامهم بها والتنفيذ الكامل لها، كما يحافظون على التغيير من خلال ضمان توافر الموارد

اللازمة، الوقت، الافراد، رأس المال، والمعلومات، ومن خلال استخلاص الدروس من النجاح والفشل (Ulrich & Others, 2013, p. 9).

2-4- دور الشريك الاستراتيجي (كفاءة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية): لا يتواجد ممارسو الموارد البشرية على الطاولة التنفيذية فقط لتنفيذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على الأشخاص، ولكن يمكنهم أيضا إعلام وتشكيل صياغة مثل هذه القرارات. بناءً على التطورات في هذا المجال (Kumta, 2018, p. 65). حيث ان الموارد البشرية ذوو الأداء العالي يفهمون سياق الأعمال الاجتماعي والسياسي، الاتجاهات الاقتصادية والبيئية والتكنولوجية والديموقراطية التي تؤثر على أعمالهم وترجمة هذه الاتجاهات. وبناء على درابتهم بهيكل ومنطق صناعاتهم الخاصة والديناميكيات التنافسية الأساسية للأسواق التي يخدمونها، بما في ذلك اتجاهات العملاء والمنافسين والموردين. يقومون بتطبيق هذه المعرفة في تطوير رؤية شخصية لمستقبل المؤسسة وتطوير استراتيجيات الأعمال التي تركز على العملاء وترجمة استراتيجية العمل إلى خطط وأهداف عمل سنوية (Ulrich & Others, 2013, p. 9).

وفي سنة 2012، اضاف Ulrich الى النموذج كفاءات اخري ليصبح عددها ستة مجالات لكفاءة الموارد البشرية. يتم تمثيلها في الشكل (6) كما يلي :

الشكل رقم (III-6): مجالات كفاءة الموارد البشرية الاستراتيجية وفق نموذج Ulrich



المصدر: (Ulrich & Others, 2013, p. 10)

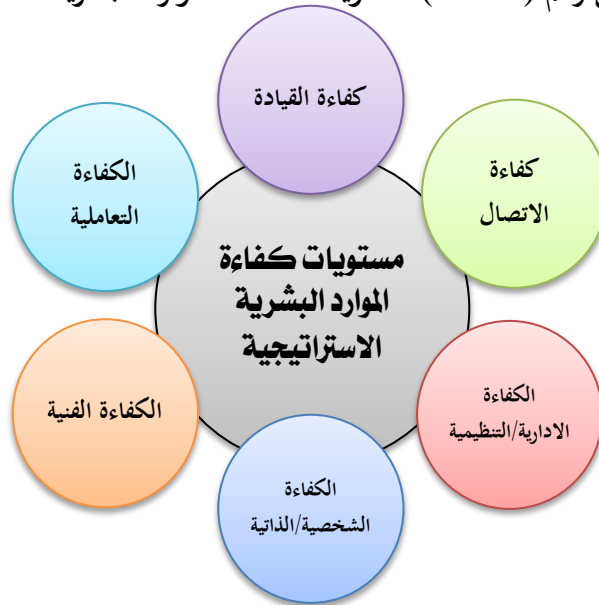
2-5- بناء القدرات: على مستوى المؤسسة، تقوم الموارد البشرية الفعالة بإنشاء ومراجعة وتنسيق منظمة فعالة وقوية من خلال المساعدة في تحديد وبناء قدراتها (ما تجيده المؤسسة). هذه القدرات تتعدى أكثر من سلوك أو أداء أي مدير أو فرد، وقد يشمل الابتكار والسرعة والتركيز على العملاء والكفاءة وخلق المعنى والهدف في العمل.

2-6- المورد البشري المبتكر والمتكامل: على مستوى المؤسسة، يتم دمج ممارسات الموارد البشرية حول قضايا الأعمال الهامة. وجعلها أكثر فعالية في مجموعها، بما يساهم بشكل ايجابي على نتائج الأعمال وابتكار ممارسات وعمليات وهياكل موارد بشرية جديدة. ففي مجال البحث والتطوير مثلاً تحتاج إلى موارد بشرية ذات قدرة إبداعية هائلة ومعارف متعددة تمكنها من تقديم الأفكار والنماذج الجديدة التي تتناسب ومتطلبات السوق (مداح عرايبي، 2016، صفحة 217).

2-7- مؤيد للتكنولوجيا: من خلال أنظمة معلومات الموارد البشرية لتعزيز كفاءة العمليات (معالجة كشوف المرتبات وتمويل الرعاية الصحية وحفظ السجلات والخدمات الإدارية الأخرى). وهناك كفاءة نشأت حديثاً سيضيف من خلالها المورد البشري قيمة جوهرية للمؤسسة، أولاً، تطبيق تقنية الشبكات الاجتماعية التي تساعد في ترابط الأشخاص داخل المؤسسة (الموظفين) وخارج المؤسسة (العملاء بشكل خاص)، ثانياً إدارة المعلومات، من خلال تحديد المعلومات التي يجب أن تحظى بالتركيز، وتجميعها في معرفة قابلة للاستخدام، وتطبيق تلك المعرفة على القرارات الرئيسية، ومن ثم التأكد من أن هذه القرارات يتم إيصالها بشكل واضح والتصرف بناءً عليها.

3- مستويات كفاءة الموارد البشرية: لكي تساهم كفاءات الموارد البشرية في تميز المؤسسة يجب أن تكون نادرة، قيمة، غير قابلة للنقل وللتقليد من قبل المنافسين، وسنحاول ذكر أهم الكفاءات المتميزة (علي وتبرورت، 2014 الصفحات 137-141).

الشكل رقم (III-7): مستويات كفاءة الموارد البشرية الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (علي وتبرورت، 2014 الصفحات 137-141)

3-1- كفاءات القيادة: لها تأثير على حاضر المؤسسة ومستقبلها، فصيغة التوجهات المستقبلية للمؤسسة مرهون في الاساس بعنصر القيادة، كما أن النمط القيادي المناسب وتميزه بالخصائص والسلوكيات النوعية تؤثر في صياغة

الرؤى المستقبلية للمؤسسة، ومساندة العمليات التطويرية، لذا فالكفاءات القيادية الفعالة تعمل على تنسيق الاعمال وتوجيه الجهود وتحفيز العاملين نحو تحقيق الاهداف في المؤسسة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

3-2- الكفاءات الفنية: تتمثل الكفاءات الفنية في مجموع الخبرات والمهارات التي تعتبر ضرورية في المجالات الفنية العالية، والتي تعتمد بشكل كبير على الكفاءات البشرية التي تهتم بتطوير وتشغيل عدد كبير من البرمجيات والتطبيقات الادارية والنظم الالية مما يزيد من كفاءة العمليات التشغيلية والادارية والذي ينعكس بشكل ايجابي على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة لأسواق جديدة فضلا عن قدرة هذه الكفاءات في إدخال تحسينات كبيرة على التصميم الهندسية والانتاجية وإدارة موارد المؤسسة بشكل تام.

3-3- الكفاءات الادارية/التظيمية: هي جميع القدرات والمهارات التي تمكن الاداري من القيام بنشاطاته وتتمثل كذلك في المعارف التي تكتسب بالخبرة والتدريب في تنفيذ المهام وتنسيق الجهود المبذولة، وبفضل تطور نظريات الادارة المعاصرة خاصة الاستراتيجية أصبح للكفاءات الادارية دور فاعل في المؤسسات، من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها في التعامل مع التحديات القائمة والمحتملة للوصول إلى الاداء المتميز، وتتعدد الكفاءات الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة إلى كفاءات أخرى أصبحت ضرورية للمدير مثل التمكين، إدارة الوقت والاجتماعات وإدارة فرق العمل، إدارة التغيير، الادارة بالنتائج، والادارة الموقفية، وإدارة الازمات.

3-4- كفاءات الاتصال: تتعلق بمهارات الاتصال ومهارات التفكير والتحدث والاستماع والملاحظة والكتابة والقراءة والفهم والتحليل، وعندما تتوافر الكفاءات الاتصالية بشكل جيد، فإن الاتصالات من قمة الهيكل التنظيمي إلى قاعدته في المؤسسة، تكون بطريقة مفهومة، ومؤثرة ولها معنى، وإذا كان الفرد متكلمًا جيدًا فيمكنه استمالة الناس، والتأثير فيهم، وإذا كان مستمعًا جيدًا يستطيع تقبل الآراء والنقد، واستلام التغذية الراجعة، مما ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة.

3-5- الكفاءات التعاملية: تتعلق بمهارات اكتساب ثقة الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل، وتعديل سلوكياتهم وتطوير مهاراتهم في التفكير والتكيف مع الآخرين، وتعتمد على مراعاة واحترام دوافع واتجاهات وعادات وتقاليد الآخرين واحترام الحريات.

3-6- الكفاءات الشخصية/الذاتية: إنّ إدارة الموارد البشرية تتطلب كفاءات ومهارات تتعلق بقدرة الشخص على إدارة ذاته والسيطرة على مشاعره وأفكاره وتوجيهها نحو أهداف محددة وتشمل وضع الاهداف، اتخاذ القرارات، ترتيب الاولويات، التخطيط، تقييم وتطوير الذات، والقدرة على التحكم في العواطف والعادات والطريقة العقلية التي يفكر بها الفرد ومن ثم تغييرها للوجهة الصحيحة وهي عملية تستمر خلال جميع مراحل العمر، والشخص الذي يحسن إدارة نفسه، هو الذي يحقق أهدافه بأقل جهد ووقت ممكن، ويستفيد من مواهبه وطاقاته ووقته مع استمراره في حياة متوازنة .

ثالثا- مساهمة الموارد البشرية الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية من منظور المعرفة

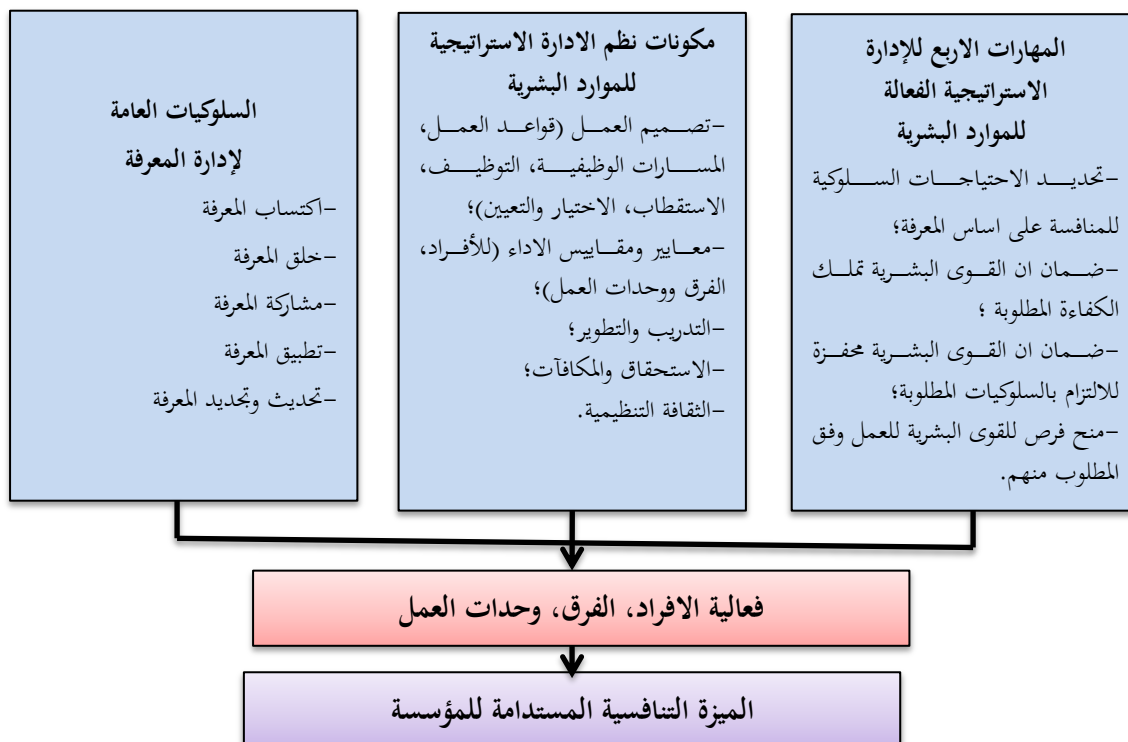
حظيت المعرفة كمورد وإدارة المعرفة كعملية باهتمام كبير في الإدارة الاستراتيجية وأدبيات إدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث: إدارة الموارد الأساسية ودورها في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي

الاستراتيجية، كوسيلة لتحقيق ميزة الأعمال التنافسية. فالمورد البشري يعتبر أساس المعرفة ومصدرها، فهو المفكر والمبدع والمبتكر ومتخذ القرار والمنسق والموجه، فمن خلال اساليب ادارة المعرفة يمكن تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة تخدم اهداف المؤسسة (العمل الجماعي وغيره). وعليه لا يمكن الحصول على المعرفة الا من خلال استراتيجيات ادارة المعرفة كما لا يمكن الاستفادة من العرفة الا من خلال الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مثلما يوضحه الشكل رقم (8).

تشير الأدبيات إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالابتكار بشقيه (الابتكار في المنتج والابتكار في مكان العمل) والذي يلعب دور مهم في اكتساب مزايا تنافسية مستدامة . بمعنى آخر أن استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية يزيد من عمليات المعرفة (التعلم والمشاركة والإبداع)، والتي لها تأثير على القدرة على الابتكار. (Kumta, 2018, p. 59). ولإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في إدارة المعرفة لنخصها في النقاط التالية : - المساعدة على تطوير ثقافة تؤكد على أهمية تبادل المعرفة؛ - تعزيز مناخ الالتزام والثقة؛ - تسهيل تبادل المعرفة من خلال العمل الجماعي؛ - توفير الموارد التي تضمن المساهمة في خلق المعرفة ومشاركتها والاحتفاظ بهم؛ - التحفيز على تبادل المعرفة ومكافأة من يفعلون ذلك؛ - تطوير عمليات إدارة الأداء التي تركز على تنمية المعرفة وتبادلها؛ - تطوير عمليات التعلم التنظيمي والفردية الذي يولد المعرفة ويساعد على نشرها.

الشكل رقم (III-8): علاقة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بإدارة المعرفة



المصدر: (Aziri, Veseli, & Ibraimi, 2013, p. 1042)

غالبًا ما تعتمد فعالية إدارة المعرفة على عمليات إدارة الموارد البشرية وعلى جودة التوافق الاستراتيجي للإدارة (التنظيم والأفراد والمعرفة). من منظور العرض القائم على الموارد فإن رأس المال البشري (المهارات والمعرفة والسلوكيات)

الفصل الثالث: إدارة الموارد الأساسية ودورها في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي

ورأس المال التنظيمي (الروتين، الأنظمة، المعرفة الضمنية) هي أكثر الموارد التي تجعل من الصعب على المنافسين تفسيرها وتقليدها وأساس التميز التنافسي (iEl-Farr & Hosseingholizadeh, 2019, p. 6). ومن وجهة النظر النظرية القائمة على المعرفة هذه تفترض أن السبب الرئيسي لوجود المؤسسات هو خلق، تكامل واستخدام المعرفة، يمكن اعتبار المعرفة أهم مورد استراتيجي لضمان بقاء المؤسسة على المدى الطويل ونجاحها لأن بعض أشكال المعرفة، مثل موارد البشرية عالية الجودة، قد تكون نادرة، غامضة سببياً ومعقدة اجتماعياً، وبالتالي يصعب تقليدها أو إنشاء بدائل لها وإذا تمت إدارة المعرفة بشكل صحيح فسوف تسمح للمؤسسة من تحقيق التميز التنافسي (Donate & Guadamillas, 2015, p. 136).

ويمكن تلخيص دور الموارد البشرية في تحديد الكفاءة الاستراتيجية وبناء الميزة التنافسية للمؤسسة وفق العديد من المداخل حسب توجهات الباحثين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (III-1): دور الموارد البشرية في تحديد الكفاءة الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية

المدخل	قيمة الموارد البشرية	دور إدارة الموارد البشرية	قاعدة الميزة التنافسية
المصدر الداخلي	المدخل المعتمد على الموارد.	الموارد البشرية كمورد.	تحقيق القيمة المثلى للمورد البشري.
	المدخل المعتمد على الكفاءات.	تعتمد الكفاءات كمداخلات تساهم في تطوير الخدمة والمنتج.	اتسام الموارد والكفاءات بالندرة والقيمة وعدم القابلية للتقليد أو الاستبدال.
	المدخل المعتمد على المعرفة.	العاملون الجوهريون يعاملون كمورد استراتيجي.	تحقيق القيمة الأقصى للمورد البشري من خلال التطوير والدعم.
المصدر الداخلي	مدخل شبكة الأعمال.	بناء وزرع علاقات الأعمال.	كسب وتطوير الموارد والكفاءات ضمن مستويات المؤسسة ككل.
	المدخل السلوكي.	الدور السلوكي للموارد البشرية كوسيط بين النتائج الاستراتيجية والتنظيمية.	التركيز على تحفيز سلوكيات الدور وفقاً لمتطلبات الاستراتيجية التنافسية.
	مدخل الموازنة الأفقي - العمودي.	راس مال بشري كوسيط بين إدارة الموارد البشرية والاداء (إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية).	ترتيب نظم إدارة الموارد البشرية أفقياً وعمودياً.
المصدر الخارجي	مدخل الوضع التنافسي مدخل الصناعة/البلد.	أنشطة انجاز.	قدرة المؤسسة على اداء الأنشطة بسعر اقل او على نحو متميز في الصناعة /عوامل النجاح الحرجة ضمن بلد معين.

المصدر: (بن علي، 2018، صفحة 238)

المبحث الثاني: إدارة الموارد غير الملموسة ودورها في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي

تم تعديل استراتيجية المؤسسة في الثمانينيات من خلال ظهور أدوات الإدارة الجديدة التي مكنت المؤسسات من أن تكون أكثر كفاءة من خلال التركيز على مواردها الداخلية وبالأخص الموارد غير الملموسة والتي يمكن أن تساهم في التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية إذا ما تم استغلالها بشكل جيد، من خلال مداخل عديدة منها: الابتكار، إدارة الجودة الشاملة، التعلم التنظيمي ونظام المعلومات الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات...

المطلب الأول: التعلم التنظيمي، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات كأليات لتعزيز الكفاءة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي

يعتبر كل من التعلم التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظم المعلومات الاستراتيجية من بين أهم الموارد غير الملموسة التي تساهم بشكل كبير في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية مما يمكن المؤسسة من تحقيق التميز التنافسي في بيئتها، وفي هذا المطلب سنقوم بعرض هذه الموارد وكيف تساهم في تعزيز الكفاءة وتحقيق التميز.

أولاً: التعلم التنظيمي كآلية لتعزيز الكفاءة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي

إن مهمة تنفيذ واستدامة التعلم التنظيمي هي مهمة شاقة ومعقدة تنطوي على تغيير كبير في الثقافة، وتغيير المواقف، وتغيير السلوك، وتغيير الأنظمة، وتغيير العملية، وأكثر من ذلك. للمضي قدماً في أبحاث التعلم التنظيمي، فإن الهدف الحاسم للباحثين في هذا المجال هو السعي لتحقيق التكامل، بدلاً من التجزئة بحيث تكون التطورات الجديدة ذات فائدة قصوى للممارسين الذين يعيدون توجيه هذا العمل المهم كأولوية رئيسية داخل مؤسساتهم.

وتبني مفهوم المنظمة المتعلمة يعد سمة أساسية من سمات النجاح والتميز، وتبرز أهمية هذا المفهوم من خلال الفوائد التي تحصل عليها المؤسسات، كضمان النجاح طويل الأمد، إدخال التحسينات التدريجية الواقعية، التأكد من أن أفضل الممارسات يتم نقلها ومحاكاتها، زيادة الإبداع والابتكار والقدرة على التكيف، جذب الأشخاص الذين يرغبون بالنجاح والتعلم والاحتفاظ بهم، القدرة على تلبية حاجات العملاء الحالية والمستقبلية، مما يساهم بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة التي تتيح لها الفرصة للتميز على المؤسسات المنافسة.

1- مفهوم التعلم التنظيمي (OL): يعرف التعلم التنظيمي (Organizational Learning) أنه: التعلم الذي يساعد المؤسسة لتقوم ببناء أنظمة يكون لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل تمكنها من اجراء عمليات تغيير مستمرة، فعملية بناء المنظمة المتعلمة تطلق عنان الإبداع الفردي وتعزز التعلم الجماعي وهو أمر حاسم لتشجيع وتطوير الابتكار والاستجابة السريعة للتغلب على منافسيها لأن التعليم هو منهجية مخططة ومتلائمة مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية (فادية و شهناز، 2020، صفحة 6).

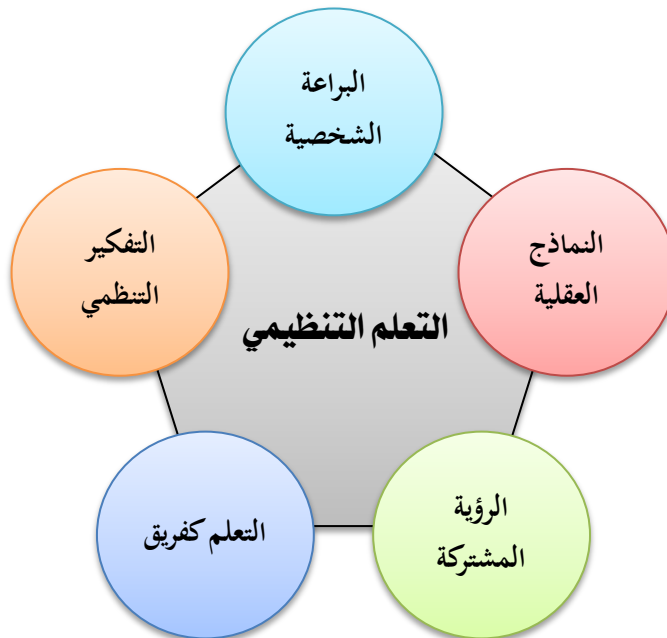
كما يعرف أنه العملية أو مجموع العمليات والأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحسين مقدرتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها، وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المؤسسة لإحداث التطور المستمر وتحقيق التميز للمؤسسة (قمري، 2017، صفحة 32).

إن التعلم التنظيمي هو بالأساس نشاط يستطيع من خلاله الفرد أو الجماعة (فريق العمل) بناء المعرفة واكتسابها من خلال تجارب العمل، أي أن التعلم والمعرفة رديفان لا يفترقان، وبالتالي يصبح القول دائماً بأن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد التعلم أو بتعبير آخر الاقتصاد الذي يعتمد على التعلم لعوامل موضوعية مهمة من بينها المعدل السريع للتغير الذي يوازي التزايد المستمر في الحاجة إلى التعلم، وتساهم كل من أنشطة المعرفة والتعلم في عملية الابتكار وتكوين القيمة، ووفقاً لهذا المنظور يصبح التعلم التنظيمي عملية تقوم من خلالها المؤسسات بتعزيز قدراتها على العمل الفاعل والمؤثر (سعدي، 2015، صفحة 92).

2- نماذج التعلم التنظيمي لتحقيق الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة

2-1- نموذج Senge للتعلم التنظيمي: يتكون النموذج من خمسة عناصر أساسية مثل ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (III-9): نموذج Senge للتعلم التنظيمي



المصدر: (Qawasmeh & Ziad , 2013, p. 6)

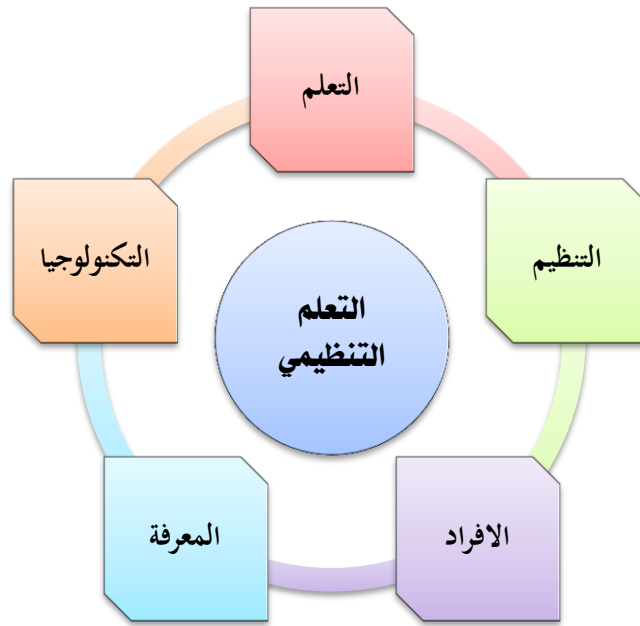
تتمثل عناصر هذا في (Qawasmeh & Ziad , 2013, p. 6):

- البراعة الشخصية: حيث تعكس المهارة في توضيح وتعميق رؤى الفرد؛
- النماذج العقلية: وتتعلق بالتفكير الظاهري والباطني من أجل فحص الأمور بدقة؛
- الرؤية المشتركة: وتكمن أهميتها في مساعدة العاملين على الالتزام الوظيفي؛
- التعلم كفريق: من خلال تعزيز الحوار الذي يساهم في عملية التعلم الفردي؛
- التفكير التنظيمي: حيث لا يقتصر على التعلم الفردي بل يمتد ليشمل التنظيم بأكمله.

ويرى Senge بهذا الصدد أن على المؤسسات أن تهتم بهذه العوامل أو الممارسات وتسعى إلى تميمها وتطويرها، مؤكداً أن مفهوم المنظمة المتعلمة يتمثل بالعمل باستمرار على تعزيز الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة وبالتالي المساهمة في تحقيق التميز التنافسي في بيئة الأعمال التي تنشط فيها.

2-2- نموذج Marquardt للتعليم التنظيمي: يتكون من خمسة عناصر ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة عليه، ويجب أن تعمل المؤسسة على تطويرها وفهمها، وبواسطة هذه العناصر جميعاً تتعزز وتقوى عملية التعلم بالمؤسسة، ويتداخل نظام التعلم مع جميع العناصر ويتفاعل معها، وتكامل معاً لتحويل المؤسسة إلى مؤسسة متعلمة. والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (III-10): نموذج Marquardt للتعليم التنظيمي



المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على (فادية وشهناز ، 2020 ، صفحة 8).

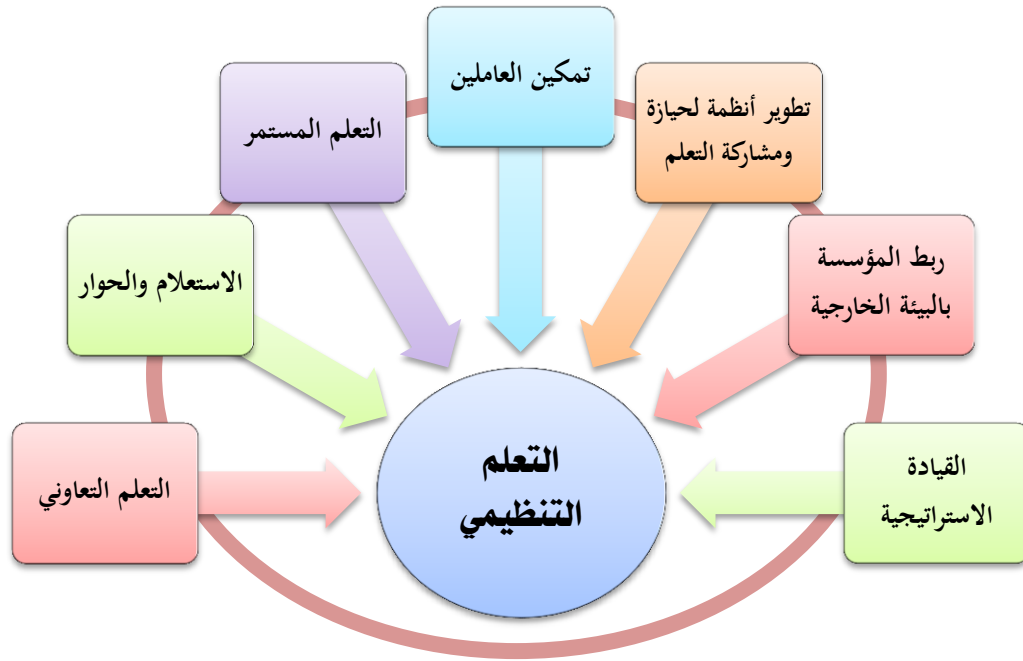
- **التعليم:** عملية منظمة تهدف إلى اكتساب الفرد المتعلم للأسس العامة البانية للمعرفة، ويتم ذلك بطريقة منظمة ومقصودة وبأهداف محددة ومعروفة، ويمكن القول أن التعليم هو عبارة عن نقل للمعلومات بشكل منسق للعاملين، في شكل افكار، ومعارف، وخبرات، ومهارات.
- **التنظيم:** العمل على تحديد وجوه النشاط والتعلم من أجل تحقيق الأهداف وترتيبها على شكل مجموعات من أجل إسنادها إلى عدة أشخاص.
- **الأفراد:** هم الأشخاص الذين يقع على عاتقهم عملية التعلم واكتساب مهارات وخبرات مختلفة ترفع من كفاءتهم الفردية مما ينعكس ايجاباً على الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة.
- **المعرفة:** هي مزيج من المعلومات والخبرة والمهارة والحكمة والتي تحمل سمات الابداع والابتكار والتجديد والتي تنشأ وتحصل من التعلم.

- **التكنولوجيا:** عملية شاملة تقوم بتطبيق العلوم والمعارف بشكل منظم في ميادين عدة، لتحقيق أغراض ذات قيمة عملية للمؤسسة. وتعرف التكنولوجيا بأنها الاستخدام الأمثل للمعرفة العلمية، وتطبيقاتها، وتطويعها لخدمة الإنسان ورفاهيته، وتعتبر من الأدوات المهمة لتحقيق التعلم التنظيمي للأفراد.

إن المزج الأمثل بين العناصر الخمسة (التعلم-التنظيم-الأفراد-المعرفة-التكنولوجيا) يعتبر من الركائز الأساسية لبناء نموذج التعلم التنظيمي في المؤسسة مما يساهم في الرفع من الكفاءة الاستراتيجية وتعزيز التميز التنافسي الذي أصبح ضرورة حتمية في البيئة التنافسية.

2-3- نموذج Marsik & Watkins للتعلم التنظيمي: هو نموذج متكامل للمنظمة المتعلمة يحدد عنصرين أساسيين متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المؤسسة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي، إذ يشمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للتعلم التنظيمي، مثل ما يبين الشكل التالي:

الشكل رقم (III-11): نموذج Marsik & Watkins للتعلم التنظيمي



المصدر: (Qawasmeh & Ziad , 2013, p. 4)

- **التعلم المستمر:** تعليم أو تدريب بعد التعليم الرسمي المهدف منه هو تطوير المهارات المهنية ورفع مستوى العمل وسقل المهارات الصحيحة ويعتمد تطبيق التعليم المستمر على مجموعة من المتطلبات، والتي يجب أن تسعى المؤسسات على توفيرها للأفراد المهتمين في هذا النوع من التعليم، وتشمل خمس متطلبات رئيسية، وهي الاهتمام بكافة أنواع التعليم، وليس فقط التعليم الموجود في المناهج الدراسية (Qawasmeh & Ziad , 2013, p. 4)؛

- الحرص على تطبيق أدوات التعليم الحديثة، والتقليل من الاعتماد على التعليم التقليدي؛

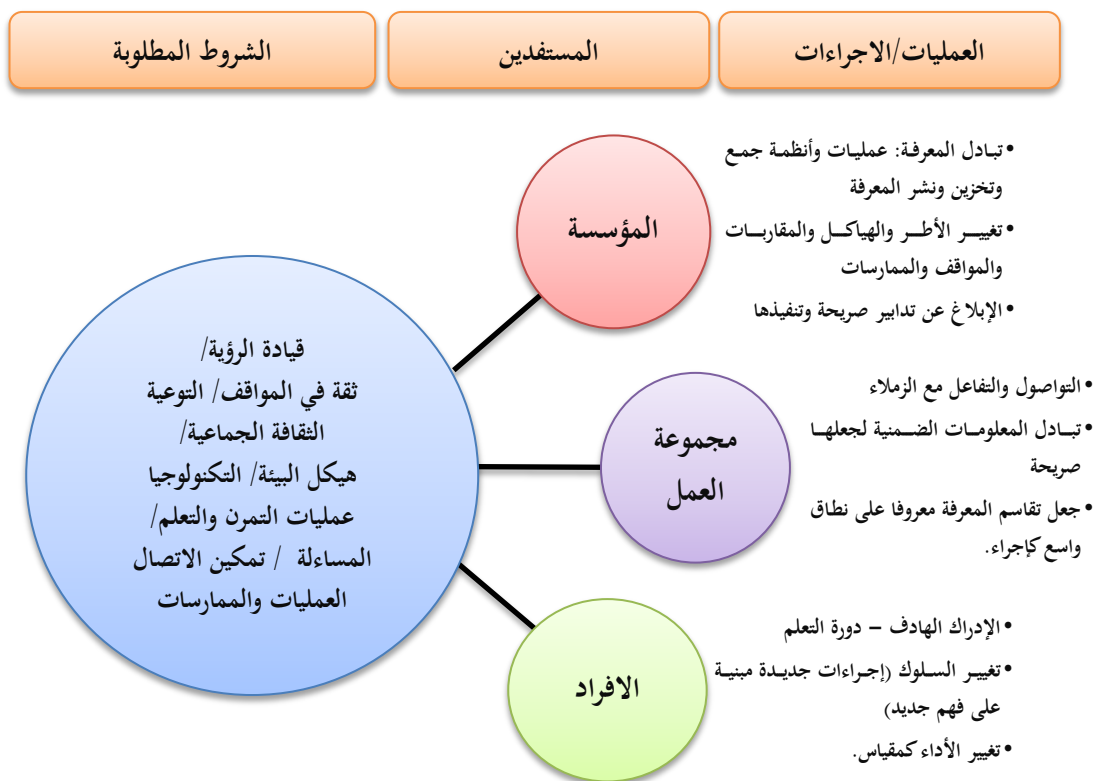
- عدم وضع أي عوائق، أو حواجز أمام الأفراد المهتمين في التعليم المستمر، والحرص على توفير كافة الوسائل التي تضمن لهم الحصول على فرص التعليم بعدالة؛
- توفير كافة الموارد التعليمية التي تساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة من التعليم المستمر؛
- ضمان وجود تعاون فعال بين كل من وزارات التعليم في الدول، ومؤسسات القطاع الخاص التي تهتم بتوفير كافة المتطلبات الأساسية للتعليم المستمر.
- **الاستعلام والحوار:** الأفراد يكتسبون مهارات التفكير المنتجة عن طريق التعبير عن آرائهم وقدراتهم على الاستماع والاستفسار عن وجهات نظر الآخرين، كما يتم تغيير الثقافة لدعم الاستفسار، ردود الفعل والتجارب (Qawasmeh & Ziad, 2013, p. 4).
- **التعلم التعاوني (الجماعي):** يطلق مفهوم التعلم التعاوني على مختلف الأنشطة التعليمية التفاعلية في المجموعات الصغيرة، حيث يعمل الأفراد مع بعضهم البعض على تنفيذ الأنشطة والمهام المشتركة في المجموعة لتطوير أنفسهم ومساعدة زملائهم في التعلم، وتحتوي كل مجموعة على فردين إلى خمسة أفراد، إذ يسهل العمل في مجموعات إنجاز الأنشطة التعليمية ويهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى أنماط تفكير مختلفة (عيساوي وبومنقار، 2015، صفحة 8).
- **تمكين العاملين :** يمثل التمكين تلك العملية التي تسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية (عيساوي وبومنقار، 2015، صفحة 142). ويهدف تمكين العاملين إلى (عزاز، 2020، صفحة 31):
- اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرار؛
- إعطاء الثقة والحرية والموارد للأفراد؛
- اتحات الفرصة للأفراد لتقديم أفضل الخبرات؛
- إعطاء الأفراد الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل؛
- إطلاق القوة الكامنة لدى الأفراد واتحاد الفرصة لتقديم الأفضل.
- **تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم:** إنشاء أنظمة للمشاركة بالمعرفة والتعلم : يتم إنشاء نظامين أحدهما عال والآخر منخفض التقنية، وتكون هذه الأنظمة فعالة من أجل تسهيل عملية دمج التعلم في العمل وتوفير وسائل الوصول إلى التشارك في الخبرات، كما ينبغي المحافظة على هذه الأنظمة لضمان استمرارية التعلم.
- **ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية:** إن المؤسسة تعمل على مساعدة الأفراد من أجل رؤية نتائج أعمالهم على جميع المستويات، كما أن الأفراد يعتمدون على دراسة شاملة لمخطط عملهم واستخدام جميع الوسائل المتاحة من معلومات وغيرها من أجل تنفيذ مهامهم على أحسن وجه، ما يعني أن المؤسسة يجب أن تكون على ارتباط تام مع جميع الفاعلين فيها والمتعاملين معها. (فادية وشهنار ، 2020، صفحة 8).

- القيادة الاستراتيجية: هي القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتوجيه جهود الأفراد نحو التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (الزهنى، 2018، صفحة 198). إن القيادة النموذجية والفعالة تدعم التعلم من داخل المؤسسة، كما أن القيادة تستخدم التعلم من أجل تحسين أدائها ورفع نتائج أعمالها.

هذه العناصر السبع التي سبق ذكرها في الشكل (11) لا يمكن أن تعمل في معزل عن بعضها البعض بل وجب على المؤسسة العمل على تحقيقها والنظر إليها على أنها كتلة واحدة غير متجزئة، وهذا من شأنه المساهمة في الرفع من الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة مما يساهم في تعزيز الاستراتيجية التنافسية التي تتبناها.

2-4- نموذج التعلم التنظيمي لـ (Argote)

الشكل رقم (III-12): نموذج التعلم التنظيمي لـ (Argote)



المصدر: (Argote , 2013, pp. 21-22)

هذه النموذج يركز على مجموعة من المبادئ التي تساهم في تعزيز كفاءة التعلم وبالتالي الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة.

يتم دمج هذا النموذج المعايير الثلاثة من قسم التحليل والتقييم، ويضع تصور سابق و / أو الشروط المطلوبة التي تعزز التعلم التنظيمي (أقصى اليسار)، والمستفيدين (في الوسط)، والعمليات والإجراءات الرئيسية الموصي بها لكل من الأهداف (أقصى اليمين) (Carol C, 2011, pp. 15-16):

أولا تم تضمين الشروط المطلوبة لإنشاء واستدامة منظمات التعلم التي كانت موضوعات رئيسية بين المتغيرات الثلاث المذكور في وسط النموذج.

ثانياً، بينما تركز معظم الأدبيات بشكل حصري على التعلم على المستوى الفردي، يوضح هذا النموذج الجديد تركيزاً متساوياً على التعلم الذي يحدث على مستوى الفريق والمستوى التنظيمي. ثالثاً، يتضح في هذا النموذج أن عملية التعلم تتميز بخطوات فريدة في كل مستوى.

ويوضح النموذج ضرورة الالتزام بالتدابير المتعلقة بالتعلم التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم، من خلال التأكيد على أهمية مجموعة العمل، كما يكاد على مفهوم الإدراك لدى الأفراد، باعتباره عملية مدروسة وهادفة وحيوية من عملية التعلم الفردي (Bratianu, 2015, p. 8).

عامل رئيسي آخر يركز عليه هذا النموذج وهو إنشاء عمليات وأنظمة التعلم على مستوى المؤسسة مبنية على عناصر التكنولوجيا التي تدعم جمع وتخزين ونشر المعلومات والمعرفة. هذا النوع من البنية التحتية التكنولوجية مطلوب من أجل التسهيل لجميع الأفراد على جميع المستويات لمشاركة وتبادل المعلومات والمهارات والخبرات (Argote, 2013, pp. 21-22).

3- التعلم التنظيمي لتحقيق ميزة تنافسية: مع تطوير أفكار ومفاهيم جديدة اليوم قيمة التعلم التنظيمي أصبحت مورد استراتيجي للمؤسسة، حيث نرى قدرته على خلق ميزة تنافسية في سوق اليوم المعقد والديناميكي والغامض والتنافسي، إنه بمثابة وسيلة للتجديد والتطوير الاستراتيجي (Carol, 2011, p. 17)، سواء بالنسبة المؤسسة أو الأفراد. وذلك من خلال:

- يؤدي التعلم التنظيمي إلى تطوير مبادرات استراتيجية وربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة بها (Prodosh, 2002, p. 120)؛
- يعتبر التعلم التنظيمي واحد من أهم الآليات لتجنب المخاطر المهددة للميزة التنافسية واستدامتها؛
- تعدّ عملية نسخ أو تقليد التعلم التنظيمي عملية صعبة جداً لكونه يتطور تدريجياً في المؤسسة فهو مسألة غير ملموسة لأنه حالة عضوية تتحقق من خلال الدمج بين المعارف الضمنية والصريحة، وهذا ما يحمي الميزة التنافسية المحققة استناداً إلى التعلم وصعوبة تقليده أو الفناء لأجل القصير ويعطيها سمة الاستدامة (قمري، 2017، صفحة 36)؛
- يتمثل في معدل التعلم الذي استخدم على نطاق واسع في الصناعة ويشار له في الاقتصاد بوفورات اقتصاديات الحجم، ويشير معدل التعلم إلى التخفيضات النظامية في تكلفة الإنتاج بمعدل ثابت عند مضاعفة كمية الإنتاج المتراكمة مما يؤدي إلى وفورات في تكلفة الإنتاج، وهذا يمثل ميزة تنافسية في المؤسسات الكبيرة التي تعتمد في المنافسة على أساس قيادة التكلفة. (نجم، 2005، صفحة 282)؛

- يقوم الابتكار على أساس إدخال الأساليب أو العمليات أو المنتجات والخدمات الجديدة حيث يتطلب استمرار التعلم من أجل استيعاب وتطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة بما يحقق أهداف المؤسسة، أي أن كل ابتكار من قبل أحد الأفراد أو الأقسام في المؤسسة لابد أن يترافق معه موجة جديدة من التعلم من أجل أن تعمل به المؤسسة (بكل أفرادها وأقسامها) بكفاءة(نجم، 2005، صفحة 282).

ثانيا. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) كآلية لتعزيز الكفاءة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) تحدد الاتجاه الفني وإطار العمل للتطورات القائمة على التكنولوجيا والخدمات وإدارة المخاطر في المؤسسة وتجسد المبادئ والأولويات المحددة في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وأي استراتيجيات فرعية أخرى.

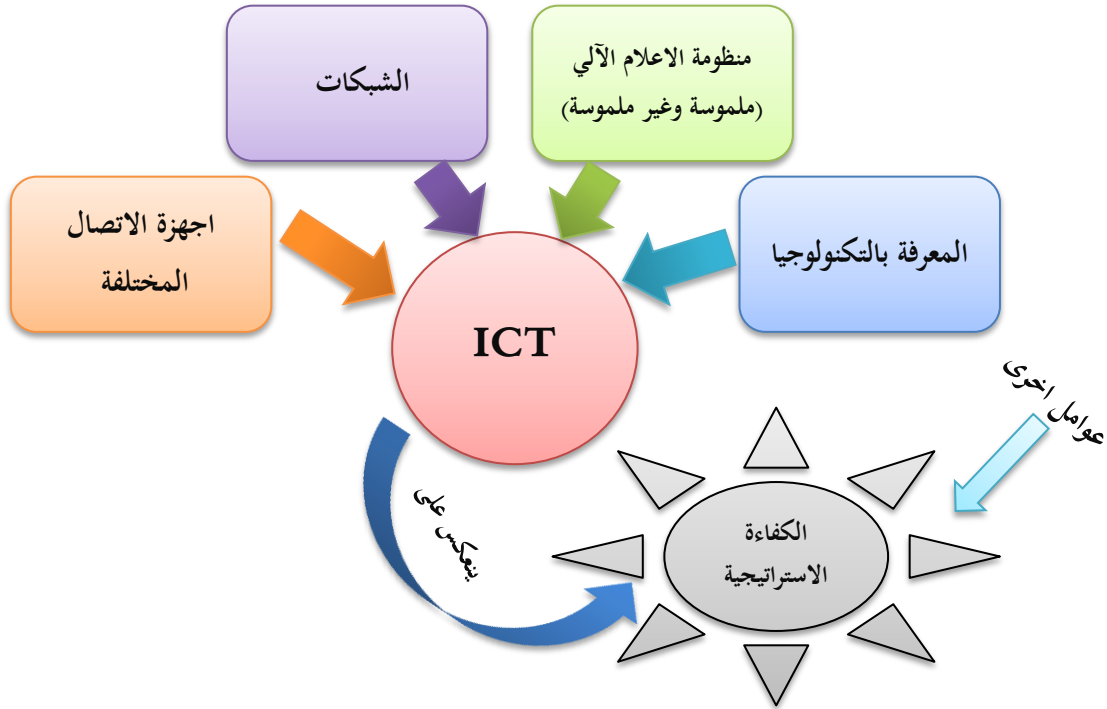
1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تشير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى مدى المعرفة التقنية حول أشياء مثل الأنظمة المعتمدة على البرمجيات هذه المعرفة قادرة على التحول إلى الكفاءة الاستراتيجية عند استخدامها أو استغلالها بشكل جيد (Ismail & J, 2008, p. 64).

كما تعرف انها مجموعة من الأجهزة والأدوات التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثم استرجاعه، وتوصيلها عبر أجهزة الاتصالات المختلفة إلى جهات مختلفة (بلعلاء ومعموري، 2011، صفحة 7). وتعرف أيضا على أنها مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات التي تعاملت وتعامل مع البيانات والمعلومات من حيث جمعها، وتحليلها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها، في وقت سريع ومناسب، وبالطريقة المناسبة والمتاحة، وهي واحدة من الأدوات الرئيسية التي تستثمرها المؤسسات، لكي تواجه التغيرات والتطورات المحيطة بها، تتعايش معها، بل واستثمارها في تحسين الأداء وتقديم أفضل المنتجات والخدمات لتحقيق الكفاءة الاستراتيجية المطلوبة(قندلجي والجنابي، 2005، صفحة 32).

تعتبر تكنولوجيا المعلومات القاعدة الأساس التي تبني على ضوئها المؤسسات تميزها، لما تحتله هذه من دور فاعل ورئيسي في النجاح. فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد غيرت الطريقة التي تعمل بها المؤسسات، وأعادت تشكيل منتجاتها وخدماتها، بما يخدم أهدافها الاستراتيجية وتميزها التنافسي(عبدوي، 2016، صفحة 42).

2- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانعكاسها على الكفاءة الاستراتيجية: يمكن تلخيص العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والكفاءة الاستراتيجية في الشكل (13):

الشكل رقم (III-13): تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانعكاسها على الكفاءة الاستراتيجية



لمصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (العزاوي والحفاجي، 2015، صفحة 202)

- منظومة الاعلام الآلي: وتمثل أجهزة الكمبيوتر وملحقاته والاحزمة المماثلة والبرمجيات والتطبيقات الذكية.
- المعرفة بالتكنولوجيا: وهي مرتبطة بالعنصر البشري الذي يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي يجب ان يمتلك المعرفة الكافية عن آلية عمل وتشغيل هذه التكنولوجيا والعمل على التعلم المستمر لمواكبتها.
- اجهزة الاتصال المختلفة: الهواتف، الفاكس، الألواح الذكية...
- الشبكات: وتمثل في مختلف الشبكات التواصل التي تستخدمها المؤسسة سواء شبكات داخلية خاصة بالمؤسسة وفروعها (مثل شبكة بريد الجزائر)، او الشبكة الدولية (الانترنت) وكل انواع التواصل الرقمي المتاح امام المؤسسة.
- ان اندماج العناصر الاربعة مع بعضها يشكل لنا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تتبناها المؤسسة، والتحكم والتسيير الكفؤ لهذه التكنولوجيا ينعكس على الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة وهذا بدوره يعزز من تنافسية المؤسسة.
- 3- كفاءة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم التميز التنافسي:** يمكن تلخيص العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتميز التنافسي فيما يلي:

- تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا رئيسيا في دعم الأهداف الاستراتيجية وتطوير المنتجات والخدمات والقدرات التي تمنح ميزة تنافسية ثابتة على القوى التنافسية التي تواجهها في بيئتها (Laudon & Laudon, 2001)؛

- يمكن استخدامها كسلاح تنافسي بمجرد تحديد فرص الأعمال الاستراتيجية بالاعتماد على نموذج القوى التنافسية ونموذج سلسلة القيمة لبورتر لتحديد المجالات التي يمكن أن توفر فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ميزة على المنافسين. (Otieno, 2010, p. 13)؛
- يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع العملاء والموردين والمنتجات والخدمات البديلة والقدرة التفاوضية للعملاء والموردين وتحديد مواقع المنافسين التقليديين في الصناعة؛
- يمكن للاستثمارات الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المعقدة أن تزيد من كفاءة المؤسسة وتخلق حاجزا أمام المنافسين للدخول إلى السوق؛
- يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخفض التكاليف عن طريق تقليل تكلفة العمليات التجارية وتقليل التكاليف التعامل مع العملاء والموردين (Otieno, 2010, p. 14)؛
- تلعب دورا رئيسيا في التمايز من خلال إنشاء ميزات جديدة تعمل على تحسين المنتجات والخدمات الحالية للمؤسسة مما يؤدي إلى ميزات فريدة للمنتج.
- واقترح Tippins & Sohi أن كفاءة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكي تحقق الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب أن تتكون من ثلاثة مكونات:
- يجب أن يكون الافراد على دراية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (المعرفة بالتكنولوجيا)؛
- الاستعداد لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات اليومية؛
- مرافق دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ثالثا. نظم المعلومات الاستراتيجية (SIS) كآلية لتعزيز الكفاءة وتحقيق التميز التنافسي

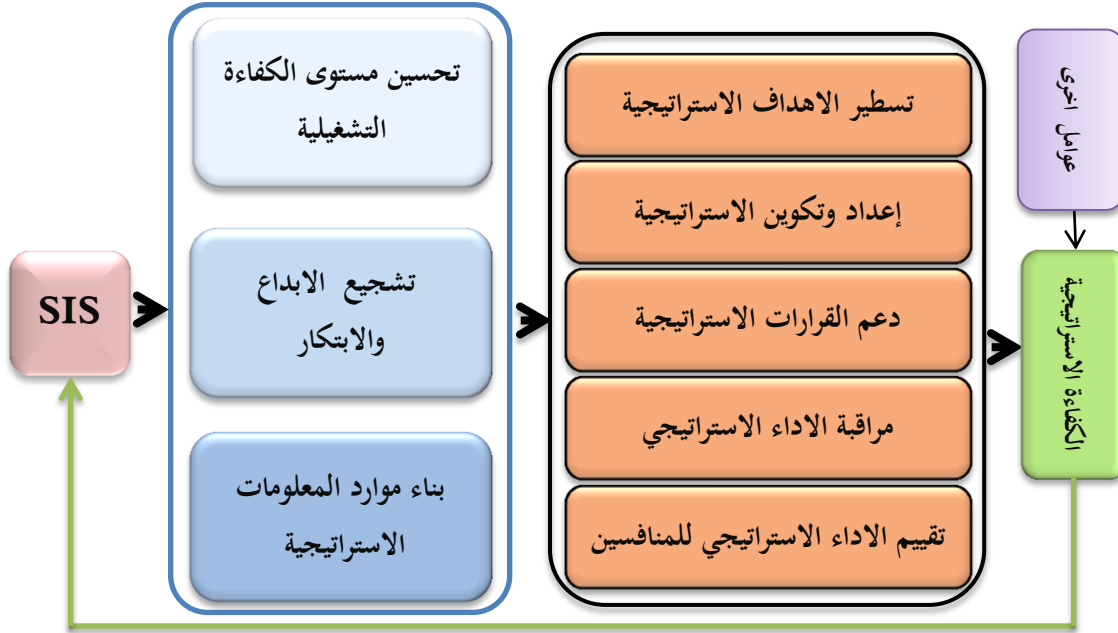
- 1- مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية: نظم المعلومات الاستراتيجية ليست مجرد سلاح تنافسي جديد في المؤسسة فحسب، انما هو ذلك النظام الذي يساهم في تسهيل مهمة انجاز العديد من الادوار الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق الاستراتيجي على منافسيها (الطائي والخفجي، 2009، الصفحات 18-19).
- ويعرف أنه ذلك النظام الذي يرفد المؤسسة بالمعلومات الاستراتيجية حول المنتجات والخدمات والقدرات التي تعطيها الميزة الاستراتيجية في بيئة الاعمال، ويشجع على ابتكار الاعمال ويحسن من عملياتها ويساهم في بناء موارد معلوماتية استراتيجية للمؤسسة (غسان والسمرائي، 2007، صفحة 126).
- كما يعرف ايضا أنه النظام الذي يحادي استراتيجية المؤسسة وهرمها ومستوياتها على نحو يزيد من جاهزية المؤسسة للاستجابة السريعة للتغيير البيئي ويساهم في تحقيق استراتيجيتها التنافسية (الطائي والخفجي، 2009، صفحة 18).

يمكن استخلاص أن نظام المعلومات الاستراتيجي هو نظام يعمل على تحويل البيانات الى معلومات استراتيجية تخدم الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتدعم القرارات الاستراتيجية والتي تعتبر قرارات حساسة وذات درجة عالية من المخاطرة. ومن أجل اداء هذا النظام الدور المنوط به بكفاءة وفاعلية يجب أن تتوفر له المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية الضرورية.

2- نظام المعلومات الاستراتيجي وانعكاسها على الكفاءة الاستراتيجية: إن الادوار التي تمارسها نظم المعلومات الاستراتيجية ليس بالأدوار التقليدية بل هي ذات طبيعة استراتيجية تسهم في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال توفير معلومات استراتيجية نوعية تسهم في تحقيق التميز التنافسي.

والشكل التالي يبين العلاقة بين الكفاءة الاستراتيجية ونظم المعلومات الاستراتيجية:

الشكل رقم (III-14): نظام المعلومات الاستراتيجي وانعكاسها على الكفاءة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (الزبود، 2014، صفحة 17)

يساهم نظام المعلومات الاستراتيجية في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية من خلال (الزبود، 2014، صفحة 17):

- **تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية:** وهي تأدية العمليات داخل المؤسسة بأقل التكاليف الممكنة مع مراعات الحفاظ على مستوى الأداء ونوعيته، وهذا يؤهل المؤسسة لكي تتبنى استراتيجية التكلفة ويرفع من مستوى خدماتها ومنتجاتها؛

- **بناء موارد المعلومات الاستراتيجية:** وهذا يتحقق عندما تتبنى المؤسسة الاستثمار الكفؤ في نظم المعلومات الاستراتيجية، اذ يفيد المؤسسة في بناء موارد معلوماتية تمكنها من أخذ فرص التقدم الاستراتيجي لتطوير خدماتها ومنتجاتها وطريقة تسييرها؛

- تشجيع الابداع والابتكار في سيرورة العمل: ويتم ذلك من خلال مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجية في تقديم خدمات ومنتجات جديدة وتطوير مواصفاتها وأساليب التسيير وبالتالي خلق فرص وأعمال جديدة للمؤسسة للتوسع في تقديم الخدمات والمنتجات بجودة عالية بالمقارنة مع منافسيها.
- وتساهم العناصر السابقة في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية من خلال (شارف، 2011، صفحة 56):
- **تسطير الاهداف الاستراتيجية:** من خلال توفير معلومات استراتيجية داخلية وخارجية خاصة للإدارة العليا مما يساهم في رسم الاهداف الاستراتيجية؛
- **إعداد وتكوين الاستراتيجية:** من خلال دعم ومساندة الادارة بتوفير معلومات استراتيجية لإعادة صياغة استراتيجية المؤسسة ومتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وذلك من أجل تحقيق أكبر كفاءة استراتيجية؛
- **دعم القرارات الاستراتيجية:** من خلال توفير معلومات واعية تساعد الادارة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي عادة ما يكون لها تكلفة عالية ومعدل مخاطرة مرتفع في ظل بيئة تنافسية ديناميكية تتطلب معلومات استراتيجية حول متغيراتها؛
- **مراقبة الاداء الاستراتيجي:** من خلال توفير معلومات استراتيجية تساعد المؤسسة على مراقبة ومتابعة الاداء الاستراتيجي مما يمكنها من تدارك الامور الحساسة في وقتها وهذا يساعدها على ضمان تطبيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبلوغ الكفاءة الاستراتيجية المطلوبة؛
- **تقييم الاداء الاستراتيجي للمنافسين:** يمكن نظام المعلومات الاستراتيجي من توفير معلومات نوعية عن المنافسين مما يمكن المؤسسة من معرفة وضعها الاستراتيجي وماهي الاساليب الاستراتيجية التي تتبناها لضمان استمراريتها وتنافسيتها في السوق.
- 3- نظم المعلومات الاستراتيجية ودعم التميز التنافسي:** يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي في تقديم معلومات استراتيجية للمؤسسة مما يزيد من كفاءتها الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة الاعمال التي تنشط فيها وذلك من خلال المداخل التالية:
- 3-1- مدخل التكلفة:** تمثل استراتيجية قيادة التكلفة أحد المداخل التي تتبناها المؤسسة لتحقيق التميز التنافسي والتي تسمح بطرح أسعار أقل من المنافسين مما يعطي المؤسسة ميزة تنافسية، لذا يعمل نظام المعلومات الاستراتيجي على توفير المعلومات الاستراتيجية التي تساهم في:
- تقديم معلومات عن مصادر التمويل الاقل تكلفة؛
- تقديم معلومات عن مصادر التمويل الاقل تكلفة (مواد أولية ومواد خام...)
- احكام الرقابة على التكاليف وإظهار النشاطات المربحة التي يجب الاحتفاظ بها والنشاطات المكلفة التي يجب تخفيض تكاليفها أو التخلص منها لتخفيف عبء التكاليف الكلية، من خلال التخطيط، التشخيص، المتابعة والرقابة الاستراتيجية؛

- توفير معلومات عن وضعية زبائن المؤسسة ومدى قدرتهم على السداد لان الديون المدومة هي عبارة عن تكلفة تتحملها المؤسسة؛

- تقديم معلومات استراتيجية تساعد في دراسة الجدوى الاستراتيجية للمشاريع (حيازة معدات، فتح فروع جديدة، اطلاق منتج جديد، فتح محفظة استثمارية...) لأن مثل هذه المشاريع تكون مكلفة جدا وتؤثر على هيكل التكاليف للمؤسسة، لدى تسعى المؤسسة الى اختيار المشاريع ذات الجدوى الاقتصادي من حيث الارادات والتكاليف.

هذا كله يساهم في خفض التكاليف الكلية للمؤسسة مما يترتب عن انخفاض تكلفة انتاج الوحدة الواحدة وهذا يساعد المؤسسة على تحديد أسعار تنافسية بالمقارنة مع المؤسسات الاخرى الناشطة في القطاع؛

3-2- مدخل التميز: يساعد نظام المعلومات الاستراتيجي في توفير المعلومات الاستراتيجية حول نقاط قوة التي يجب أن تركز المؤسسة عليها وتستغلها، نقاط الضعف التي يجب تقزيمها أو القضاء عليها، الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتي يجب على المؤسسة استغلالها والتحديات التي تواجه المؤسسة والتي وجب عليها تجنبها، كما تساعد هذه المعلومات في بناء البدائل الاستراتيجية، تحسين المنتجات، زيادة ولاء العملاء، تحليل المنافسين مما يسمح لها بتبني استراتيجية تمكنها من التميز عن المنافسين في قطاعها الذي تنشط فيه، وهذا النظام يعتبر من أهم الادوات التي تستخدمها نماذج التحليل الاستراتيجي في تشخيص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتقييم الوضع التنافسي، من خلال المعلومات النوعية التي يقدمها.

3-3- مدخل التركيز: يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي على توفير معلومات استراتيجية تساعد على تحليل قطاعات السوق وابرز اي القطاعات مناسب للمؤسسة، وعلى اساس هذه المعلومات تبني المؤسسة استراتيجيتها في التركيز على قطاع أو شريحة معينة في السوق.

3-4- مدخل الجودة: تساعد المعلومات الاستراتيجية التي يقدمها نظام المعلومات على:

- تقديم معلومات دقيقة عن منتجات المؤسسة ومدى مطابقتها لرغبات الزبون، ونسبة المنتجات المعيبة وغير المطابقة؛

- كشف عن الرغبات غير المعلنة للزبائن من أجل تصميم منتج يحقق لهم أكثر مما كانوا يتوقعون؛

- تقديم معلومات عن مصادر المواد ذات الجودة العالية؛

- تقديم معلومات عن مدى مطابقة نظام التسيير لمعايير الجودة الشاملة مما يسمح بالتحسين المستمر؛

وهذا يسمح للمؤسسة تبني استراتيجية تساعد على تحقيق ميزة تنافسية من مدخل الجودة.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة، إدارة الابتكار والابداع كمدخل لتعزيز الكفاءة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي

تعد إدارة الجودة الشاملة وإدارة الابتكار والابداع أحد أهم الأنظمة التي تؤدي تطبيقها إلى امتلاك كفاءة استراتيجية وخلق ميزة تنافسية مستدامة، ذلك أن الالتزام الاستراتيجي بمبادئ ومركزات إدارة الجودة الشاملة وإدارة الابتكار والابداع يساهم بالضرورة في تحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على التكيف الإيجابي مع تحديات البيئة الاقتصادية التي تنشط فيها.

أولاً: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الكفاءة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي

غالباً ما يتم الاستشهاد بالمؤسسات اليابانية، كمثال على إدخال تقنيات إدارة جديدة مكنتها من تقديم عرض عالي الجودة بأسعار تنافسية، تهدف هذه الأساليب الجديدة إلى تحسين الجودة والاستجابة في جميع مراحل سلسلة القيمة من أجل تلبية احتياجات العميل. ومن بين الموارد التنافسية غير الملموسة نجد الجودة، وهي أحدث متطلبات التميز التنافسي والعنصر الحرج بالنسبة للمؤسسة.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM): البحث عن الجودة الشاملة لا يتعلق بالمنتج نفسه ولكن أيضاً بعمليات التصميم واساليب الانتاج ومستوى التكنولوجيا المستعملة. وبالتالي نتحدث عن 5 أصفار، صفر فشل، صفر عيب، صفر مخزون، صفر تأخير، صفر ورق. يتم نقل الجودة الشاملة من خلال عملية التحسين المستمر (كايزن باللغة اليابانية) والتي تعتمد على قدرة المؤسسة على التعلم. (leroy, 2004, p. 55). العمل ضمن الفريق يسمح بتسهيل كل من التعلم الفردي والتعلم الجماعي، تبادل المعرفة والدراية وتعميمها، ضمان مستوى أعلى من جودة المنتج أو الخدمة، مع السماح للمؤسسة بالتركيز على المهام التي تتحكم بها بشكل أفضل، وبالتالي فإن إدارة الجودة تتجاوز حدود المؤسسة وتتعلق بالموردين أو المقاولين من الباطن.

يرى kennegth (1982) أن جودة المنتج كما يدركها الزبون هي استراتيجية المؤسسة اللازمة للحفاظ على سلامة وسمعة العلامة التجارية إذ أن اجراءات التحسينات المستمرة على المنتج تؤلف في الحقيقة احدى اهم استراتيجيات اطالة دورة حياة المنتج (سويسى و الخفاجي، 2015، صفحة 45). فالجودة تهدف بصفة عامة الى:

- الوفاء بمتطلبات الزبون واحداث التغيير بما يناسب طلباته؛
- تعزيز المنافسة في البيئة المحلية والدولية أي احداث التغيير بما تتطلبه البيئة؛
- الحفاظ على سمعة المؤسسة وفق التغيير المطلوب لمواكبة التطورات التي تحدث في البيئة؛
- اطالة دورة حياة المنتج.

اما إدارة الجودة الشاملة فهي استراتيجية تتبناها المؤسسة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها وفق المتطلبات البيئية التنافسية ومواكبة التغييرات البيئية والتكنولوجية، ومن اهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة هو تحقيق الجودة الشاملة كخيار استراتيجي وإرساء ثقافة التميز داخل المؤسسة، لتحقيق كفاءة عالية وفعالية أفضل في الاداء وتعزيز موقعها التنافسي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني مجموعة من القيم المشتركة والاهداف والنظم التي تدعم التميز والتي

تتعلق في مجملها بـ (ملاس، 2020، صفحة 277): - التركيز على إرضاء متلقي الخدمة أو المنتج، وعلى العمليات الفعالة؛ - التحسين المستمر، وتحري الأخطاء وتصحيحها والاهتمام بالبيئة التنظيمية؛ - التقدير والمكافآت والحوافز، والتأكيد على النجاح؛ - وجود قيادة ملهمة؛ - التمكين والمساءلة والعمل كفريق واحد؛ - الاتصال والشفافية والثقة؛ - الشعور بتملك الجودة، ووجوب المقارنات المرجعية مع الغير؛ - توضيح الأهداف وقياس المخرجات الصحيحة مع ضرورة ربطها بالنتائج.

هناك العديد من الباحثين من يقول ان إدارة الجودة الشاملة هي إدارة التميز بحيث يعرف التميز بانه "بلوغ التفوق أو الوصول الى حالة جيدة للغاية " وهو يعتبر "مهارة جيدة أو سمات إيجابية تتجاوز المعايير العادية وظيفيا واجرائيا" (حواطي ودروم، 2020، صفحة 169). كما يعرف على أنه "حالة من الابداع الاداري، والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الاداء، والتنفيذ الجيد للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، وما ينتج عنها من نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة (بن احمد وبوشتة، 2020، صفحة 478). وعرف (Harrington 2005) التميز: " بانه استثمار المؤسسات في الفرص الحاسمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام برؤية مشتركة، هدف واضح، وموارد كافية، الاجتهاد والاداء الفعال" (Arbab & Mahdi, 2018, p. 13).

2- إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة: ساهم العديد من الباحثين في مجال الجودة في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال العديد من النماذج التي تبين كيفية تفعيل نظام الجودة الشاملة ليعزز الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة. وفي الجدول التالي نلخص باختصار اسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (III-2): إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الكفاءة الاستراتيجية

ديمنج	جوران	كروسي	فينباوم
- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الانتاج؛ - انتاج فلسفة جديدة للمؤسسات؛ - طرق اختبار جودة المنتجات؛ - برنامج قوي للتحسين.	- تحسين مستمر؛ - الوعي بوجود فرص للتحسين؛ - التحسين جزء من عمليات المؤسسة؛ - تقديم تقارير للتحسين - تحديد المجالات للتحسين؛ - انشاء فريق للتحسين - تزويد فريق التحسين بالضروريات.	- تشكيل فريق عمل للتحسين؛ - تصحيح المشاكل فور حدوثها؛ - تخطيط المعيب الصفري - التخلص من العيوب؛ - وضع اهداف التحسين؛ - الاستمراري.	- الالتزام بالتحسين المستمر؛ - الجودة اصبحت تقليد.

المرجع: (سويسبي و الحفاجي، 2015، صفحة 57)

تساهم العناصر التي أوردها مختلف المفكرين والوارد في الجدول في التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة مما ينعكس على كفاءة المؤسسة الاستراتيجية من خلال التحسين المستمر في كل نشاطات المؤسسة ليس الانتاجية فقط بل الادارية، العلاقات مع الزبائن، العلاقات مع الموردين، العلاقات مع العمال، مع البنوك... الخ.

3- دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية المؤسسة: تلعب إدارة الجودة الشاملة دورا مهما في نجاح الاستراتيجيات التنافسية الثلاث التي قدمها بورتر، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

3-1- استراتيجية قيادة التكلفة: بمرور الوقت تم اثبات (الصناعات اليابانية) أن تحسين الجودة على كل المستويات بما في ذلك المنتج تساهم في تخفيض التكاليف ونجاح استراتيجية القيادة بالتكلفة، كما يلي:

- تصميم المنتج: وهي إمكانية تصميم المنتج بما يحقق نفس الوظيفة وبتكلفة اقل، بالتحالف مع مؤسسات أخرى في ما يخص الخدمات، وبالعامل على توحيد الكثير من الاجزاء لاستخدامها في منتجات متعددة، أو تصميم المنتج بشكل يسهل تجميعه أو تصميمه بشكل يستغني فيه على بعض الاجزاء خصوصا المكلفة منها.

- تكلفة المواد والعمالة وغيرها: فتقليل تكلفة هذه العناصر يميز المؤسسة ويرفع من مركزها التنافسي، وهو ما يعني زيادة القدرة على التفاوض، إضافة إلى اختيار المكان الأقرب للمشروع من مصدر المواد، وإبرام عقود توريد طويلة الأمد بأسعار وجودة أفضل.

3-2- استراتيجية التميز: سيساعد هذا الهدف المؤسسة في التركيز على ما هو مطلوب من العملاء ومطلوب من الإنتاج. ومن ثم إنتاج المنتجات التي يريدها عملاؤها، وتطوير عملية تصنيع تنتج منتجات عالية الجودة بالشكل الذي يضمن تميز المؤسسة.

3-3- استراتيجية التركيز: يمكن ان تنجح استراتيجية التركيز من خلال بعدين اساسيين للجودة، هما المطابقة والتصميم، والذي يسمح باكتساب مزايا تنافسية. ويمكن ان نلخص العلاقة التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجيات التنافسية في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-3): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجيات التنافسية

الاهداف المرتبطة بتحسين الجودة	الجوانب المتميزة للجودة	
- تخفيض تكاليف الانتاج، التوزيع والخدمات؛ - رفع الحصة السوقية والارباح عن طريق وفورات الحجم..	- المطابقة (غياب العيوب، غياب سوء التشغيل)؛ - تصميم بسيط، وذو مصداقية للمنتج؛ - البحث عن الابداع في طرق التصنيع..	استراتيجية القيادة بالتكلفة
- زيادة ولاء الزبائن؛ - رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع الاسعار.	- التصميم (تموضع المنتج بالنسبة لمنتجات المتماثلة معه والمعرضة والمقترحة من طرف المنافسين)؛ - الاداء؛ - خصائص ومميزات ثانوية؛ - البعد الجمالي، الادراك والشكل؛ - البحث عن ابداع المنتجات.	استراتيجية التميز
اختراق اجزاء من السوق ذات المردودية	مزيج بين الاستراتيجيتين السابقتين	استراتيجية التركيز

المصدر: (شقراني، 2019، صفحة 216)

ثانياً. إدارة الإبداع والابتكار كمدخل لتعزيز الكفاءة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي

في بيئة دائمة التطور وفي أسواق شديدة المنافسة، يجب على أي مؤسسة أن تسعى إلى تنمية وتطوير كفاءتها الاستراتيجية وريادة الأعمال باستمرار من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية وتحسينها. لذلك أصبح من الضروري تشجيع ونشر ثقافة الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.

1- مفهوم الإبداع والابتكار (Creativity & Innovation)

1-1 مفهوم الإبداع: الإبداع هو القدرة العقلية على خلق شيء نادر مثل الأفكار المبتكرة أو حلول للمشكلات على أن تكون فريدة من نوعها ويتم تنفيذها بطريقة جديدة، ويعد الإبداع سلوك مكتسب قابل للتطوير عن طريق التعلم ولا يعد الإبداع سلوكاً وراثياً.

يعرف الإبداع على أنه "القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو خدمات أو منتجات أو طرق وأساليب عمل يستفاد منها في المؤسسة" (بوجحيش، 2017، صفحة 92). والإبداع يعني توليد أفكار جديدة أما الابتكار فهو تجسيد للفكرة على أرض الواقع، هذا يجعل المؤسسة تتمتع بميزة نسبية إلى غاية تقليدها من قبل المنافسين.

1-2 مفهوم الابتكار: هناك وجهتا نظر بخصوص الابتكار، الابتكار في المنتج أو الخدمة، والابتكار في مكان العمل، وكلاهما يكملان بعضهما البعض ويحتلان مكانة حاسمة في استراتيجية المؤسسة ودور مهم في تحقيق التميز التنافسي.

الابتكار في مكان العمل يقصد به "جميع العمليات التي تمكن المؤسسة من إنشاء وتبني أساليب إنتاج ونماذج إدارة جديدة" وهو أيضاً "إنشاء وتطبيق لممارسة أو عملية أو تقنية إدارة جديدة فيما يتعلق بأحدث التقنيات، بهدف تحقيق أهداف تنظيمية جديدة" (Besbes, Aliouat, & Gharbi, 2013, p. 4). إنه ينطوي على تعظيم الموارد الرئيسية للمؤسسات وهي القوى العاملة والعمليات التجارية والاستراتيجيات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين جودة المنتجات والخدمات. يتعلق الأمر بتطوير طرق مبتكرة من داخل المؤسسة من خلال إشراك الموظفين في الابتكار في مكان العمل وهو أيضاً استراتيجية تعتمد عليها المؤسسات تضمن لها العديد من الأفكار والبدايل لمواجهة ديناميكيات الصناعة المتغيرة باستمرار وتمكين المؤسسة من زيادة مواردها وصياغة استراتيجيات مثالية لتطوير ميزة تنافسية (Bebora, 2019, p. 5). كما تحتاج المؤسسة إلى أن تكون منفتحة على الأفكار الجديدة لممارسة الأعمال وأن تكون قادرة على تسهيل بيئة تسمح بتطوير نهج عمل مبتكر يسمح لها بخدمة عملائها بمنتجات وخدمات أفضل.

أما الابتكار في المنتج أو الخدمة فقد عرفه Flynn (1994) بأنه "إطلاق منتجات جديدة والتكيف مع المنتجات الحالية مما يخلق ميزة تنافسية" (Darwish, 2018, p. 32).

يتضح من خلال ما سبق أن هناك ثلاث أنواع للابتكار (Cachalou, 2021, p. 1):

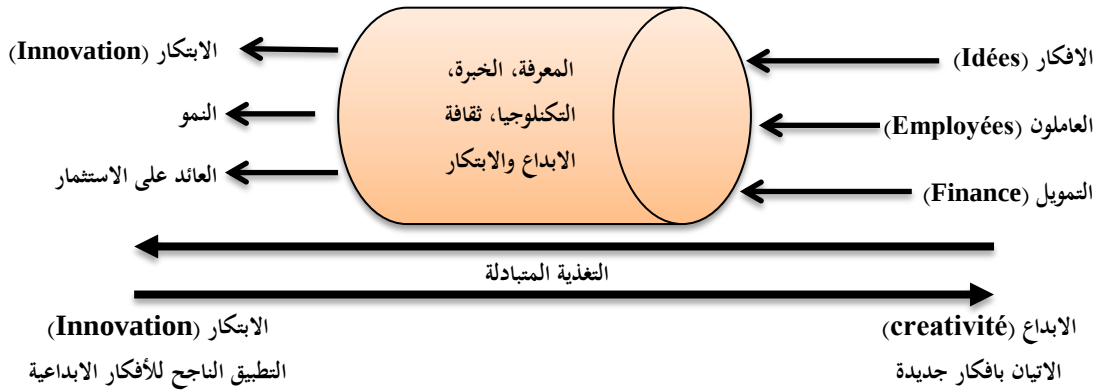
- الابتكار التكنولوجي: خلق استجابة تكنولوجية مبتكرة؛

- الابتكار التسويقي: إنشاء التمايز على أساس واحد أو أكثر من ركائز المزيج التسويقي (المنتج، الترويج، السعر، التوزيع)؛
- الابتكار التنظيمي: إنشاء عمليات جديدة.
- وتكمن أهمية الابتكار في:
- يجلب الحداثة: في المنتج، الخدمة، على مستوى التكنولوجيا، خصائص العرض، تقترح استخداما جديدا، ولكن أيضا داخليا على مستويات الإدارة والتنظيم والتوزيع والتسويق،... إلخ.
- يخلق قيمة: على المستويات الاقتصادية والمالية والاستراتيجية لكفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة والعميل وما إلى ذلك.
- يتم اعتماده من قبل متلقيه، ويقومون بالاعتراف به على أنه يحقق مكاسب لا جدال فيها (الكفاءة، الوقت، والمبيعات، وما إلى ذلك).

1-3- العلاقة بين الابداع والابتكار: فيما يخص علاقة الابداع بالابتكار فهناك اراء مختلفة، هناك من يرى أن الابداع هو الابتكار وتم استخدامهما كمرادفين، وهناك من استخدامهما بشكل متبادل، وهناك تيار آخر يرى بأنهما مكملان لبعضهما البعض، وأن الابداع هو جزء من عملية الابتكار، حسب ما اشار Cook اليه يقول ان " العلاقة بين الابداع والابتكار تكاملية، حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على افكار والعاملين والتمويل تؤدي الى الاتيان بأفكار غير مألوفة ومخرجات تشتمل الابداع والنمو، مما يؤدي الى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة وتحقيق المكاسب" (بو جحيش، 2017، صفحة 96).

إذا الإبداع هو ناتج عن فكرة فريدة من نوعها وهو ناتج من مخيلة الفرد ويتميز أنه يصعب قياس مدى نجاحه، بينما الابتكار هو ناتج عن تحديث وتطوير أفكار موجودة بالفعل عن طريق تنفيذها بأسلوب جديد، الإبداع هو ناتج عن عمليات إنتاجية ويمكن قياس مدى نجاحه لأنه مرتبط بالعمليات الإنتاجية. يمكن توضيح العلاقة بين الابداع والابتكار في الشكل (15) التالي:

الشكل رقم (III-15): علاقة الابداع بالابتكار



المصدر: (بوجحيش، 2017، صفحة 96)

2- إدارة الابداع والابتكار كمدخل لتعزيز الكفاءة الاستراتيجية: إن إدارة الابداع والابتكار يساهم في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة وذلك من خلال عمل المؤسسة على الاستثمار الجيد في هذين العنصرين. وتحقيق هذه الكفاءة من خلال (علواني، 2020، صفحة 1):

- **التواصل الفعال:** التواصل بين الموظفين واحد من بين المشكلات الأساسية التي تعاني منها المؤسسات والموظفون على حد سواء، لكن إذا تمكنت هذه المؤسسة أو تلك من اقتراح طريقة تضمن التواصل الفعال بين شتى الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة فسيكون هذا أحد المحفزات لإطلاق شرارة التفكير الإبداعي في المؤسسة بشكل عام.

- **المرونة في إنجاز العمل:** من المعروف أن سياسة العمل المرنة مفيدة لرفع كفاءة المؤسسة من خلال زيادة إنتاجية العمل، ودعم الموظفين من حيث تقليل وقت التنقل، والسماح بالتوازن بين العمل والحياة. ناهيك عن كون المرونة يمكن أن تؤدي إلى تطوير مهارات جديدة تسمح لفريقك بالإبداع والابتكار.

- **تبادل المعارف:** ومن الواضح أن تشجيع الموظفين على مشاركة ما يعرفونه وما يمكنهم فعله مع زملائهم في الفريق، سيساعدهم في اكتشاف اهتمام أو شغف جديد يمكنهم معرفة المزيد عنه أو تطويره واستخدامه من أجل مهامهم الوظيفية الخاصة.

- **تشجيع المغامرة وتحمل المخاطر:** أحد الأسباب التي تصد الموظفين عن التفكير خارج الصندوق، والاستمرار في الأداء الروتيني للمهام هو الخوف من الفشل والعقاب، ومن ثم إذا أرادت المؤسسة أن تعزز ثقافة الإبداع لديها فمن واجبها أن تشجع موظفيها على خوض المغامرات وعلى التفكير خارج الصندوق، وأن تتسامح مع الأخطاء، وأن تؤمنهم من العقاب، عندئذ سيطلق الجميع العنان لأفكارهم الإبداعية وقدراتهم الخلاقية.

- **التجديد الدائم:** من المهم أيضا أن تغير المؤسسة من نظرتها للأمور من وقت لآخر، وأن تعمل على التطوير الدائم والمستمر لكل شيء، بما في ذلك خططها الاستراتيجية وأهدافها، فمن غير المنطقي أن تكون نظرة المؤسسة ثابتة.

- **دمج المرح بالعمل:** إذا تصورت أن المرح والعمل ضدان لا يجتمعان ستكون على خطأ كبير؛ فبيئات العمل التي تتسم بالمرح هي تلك التي يقدم موظفوها أفضل النتائج، والتي تتمتع كذلك، بنوع من التواصل الودود والفعال بين الموظفين، وهي أمور تصب في النهاية في مصلحة المؤسسة، وتدفعها قدما على طريق الإبداع والابتكار.

- **تنويع فريق العمل:** لا يمكن لفريق العمل المتجانس أن يؤدي شيئا جديدا، أو يقترح طريقة مبتكرة؛ فالجميع يملك نفس الأفكار، فإذا كنا نتحدث عن خطوات للإبداع في المؤسسات فمن الواجب أن نشير إلى أن هذا الأمر يتم التفكير فيه منذ مرحلة التوظيف، حيث يتعين على المؤسسة الحرص على اجتذاب الموظفين المختلفين ومتنوعي المهارات.

- **طلب المشورة:** إذا عزفت الإدارة عن سماع موظفيها، فالمؤكد أن الإبداع لن يكون له مكان في هكذا مؤسسات، فالمدرء المخضرمون هم دائما منفتحون وجاهزون لسماع آراء الآخرين، بل إنهم يسعون إلى التحسين الدائم؛ ولذلك لا يكفون عن السؤال والاستفسار بخصوص هذه المسألة أو تلك الطريقة.

- زرع وترسيخ ثقافة الابداع والابتكار: الابتعاد عن الروتين والتقليد في العمل وتعزيز ثقافة التطور في إدارة الأعمال وإنجاز المهام، فالتخلي عن الروتين يسهم بالتأكيد في تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لدى أفراد المؤسسة، وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أهداف المؤسسة (النجار، 2019، صفحة 1).

3- إدارة الابداع والابتكار وخلق الميزة التنافسية: إن النجاح الباهر والنتائج عن تطبيق الإبداع والابتكار وحده كفيل بتحقيق الميزة التنافسية والتي تؤدي إلى تدعيم حجم المؤسسة وخصائصها وهذا ما يشجع المؤسسات أكثر فأكثر على استعمال المعارف والإمكانيات التكنولوجية وكذا الخبرة من أجل إدخال عوامل جديدة في المنتجات والخدمات، إن هذا التوجه يمكن ملاحظته ليس فقط على مستوى المؤسسات ولكن يمكن رؤيته كمصدر للنمو الاقتصادي الوطني (فوراري، 2012، صفحة 114).

إن الإبداع والابتكار يقدم المساهمة من خلال وظائف مختلفة، فعلى سبيل المثال: نجد أن نتائج البحوث تمثل مجال الترابط ما بين حسن الأداء التجاري والمنتجات الجديدة، بحيث يمكنها جلب والمحافظة على الحصة في السوق بالاعتماد على سياسة التزايد في المردودية، وفي حالة المنتجات ذات مرحلة النضج المرتفع فإن النمو التنافسي للمبيعات لا يأتي فقط من تقديم منتجات بأثمان منخفضة ولكن أيضا بأسعار معقولة وذلك بإدخال الطرق المحسنة في العملية الإنتاجية كرد فعل سريع لمواجهة المنافسة (فوراري، 2012، صفحة 114).

وللحفاظ على التميز التنافسي، يجب على المؤسسة دعم روح الابداع والابتكار، وكما ذكرنا سابقا لا يعتبر الابتكار دائما ابتكارا تقنيا، بل يمكن أن يرتبط بعملية داخلية أكثر عقلانية وكفاءة، كما يمكن أن يؤثر بشكل كبير على نموذج أعمال المؤسسة، وتمثل الاستراتيجية في ترك مجال للابتكار لإخراج أفكار جديدة (الابداع) والحفاظ دائما على الميزة التنافسية. يساهم الابتكار في دعم المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال:

الجدول رقم (III-4): كفاءة الابداع والابتكار وخلق الميزة التنافسية

أثر الإبداع والابتكار على الاستراتيجية التنافسية	
إنّ قدرة المؤسسة على بناء ثقافة إبداعية يجعل منها تتمتع بالذاتية في التسيير والتميز في الأفكار الخلاقة والتفرد في إنتاج منتجات جديدة في السوق بالمقارنة مع المنافس، وعلى هذا الأساس فإن ثقافة الإبداع والابتكار تسمح للمؤسسة بتدعيم روح الخلق والإبداع من أجل خلق قيمة وقوة تنافسية في السوق مقارنة بالمنافس.	ثقافة الإبداع والقوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء
جعل الإبداع والابتكار "مشروع" هو أمر إلزامي على المؤسسة إذ أنه يرتبط بعملية الجدولة والجدوى والتخطيط لعملية الإبداع والابتكار والمراقبة المستمرة له مع احترام المؤسسة للقوانين والتشريعات، بالإضافة إلى إدارة المؤسسة لأفكارها الجديدة والمحافظة على أسرارها هي عوامل كلها ساهمة بنجاح إدارة الإبداع والابتكار بصورة فعالة وبالتالي قدرة المؤسسة بالدخول المحتمل في السوق.	إدارة المشروع الإبداعي وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق
إنّ تمكن المؤسسة من خلق إدارة تغيير والتي تسمح بالتأقلم مع المتغيرات الخارجية يخلق عنه مؤسسة قادرة على دمج متطلبات البيئة الخارجية كأذواق المستهلكين أي: دمج متطلبات السوق ضمن الخطط	أثر إدارة التغيير على قوة المشتريين

الاستراتيجية للمؤسسة وبالتالي الإنتاج حسب: طلب السوق وأذواق وحاجات المستهلكين، وعليه قدرة المؤسسة على رفع حواجز المنافسة أمام المنافس لسبب واحد وهو فوزها بولاء المشتريين.	
إنّ التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المؤسسة، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في المؤسسات متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية المرتبطة بأعمال المؤسسة. فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين وتزايد المنافسة وظهور تقنيات فنية جديدة ودخول منافسين جدد في الأسواق تدعو الإدارة العليا إما إلى تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها والتي قد تعرضها للمخاطر بسبب فشل بعض المنتجات الجديدة، أو البقاء بالاستمرارية على تقديم المنتجات الحالية والتي تعرض المؤسسة للفشل ومن ثمّ خروجها من السوق.	أثر وظيفة البحث والتطوير على قوة المنتجين
تسمح إدارة المعرفة بالتأثير على السوق عن طريق آلية التطوير المرتبطة بها، كما أنها إدارة لا تقوم إلا على ثروة الرأسمال البشري والمساهمة في إنتاج منتجات حديثة خلاصة وأيضاً منتجات بديلة والتي بدورها تعرض المنتجات الأصلية لخطر الزوال بسبب مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج منتجات جديدة ذات قاعدة إبداعية وابتكارية.	أثر إدارة المعرفة على قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة

المصدر: (فوراري، 2012، صفحة 118)

المبحث الثالث: إدارة الموارد المالية والمادية ودورها في تعزيز الكفاءة لتحقيق التميز التنافسي

تعتبر الموارد المالية والموارد المادية عن الأصول التي تمتلكها المؤسسة والتي لا تقل أهمية عن الموارد الأخرى، فهي تساهم بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية إذا ما تم إدارتها بشكل كفؤ. وفي هذا المبحث سنقوم بعرض مفهوم كل من الموارد المالية والموارد المادية وكيف تساهم في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: إدارة الموارد المالية ودورها في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي

تركز إدارة الموارد المالية على النجاح على المدى الطويل والمتوسط، وبالتالي قد يتضمن جزء من إدارة الموارد المالية الفعالة التضحية بالأهداف قصيرة المدى أو إعادة تعديلها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل بشكل أكثر كفاءة، وغالباً ما يجب إجراء هذه المفاضلة قصيرة الأجل مقابل طويلة الأجل من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مع ضمان حقوق أصحاب المصلحة.

أولاً- مفهوم الموارد المالية

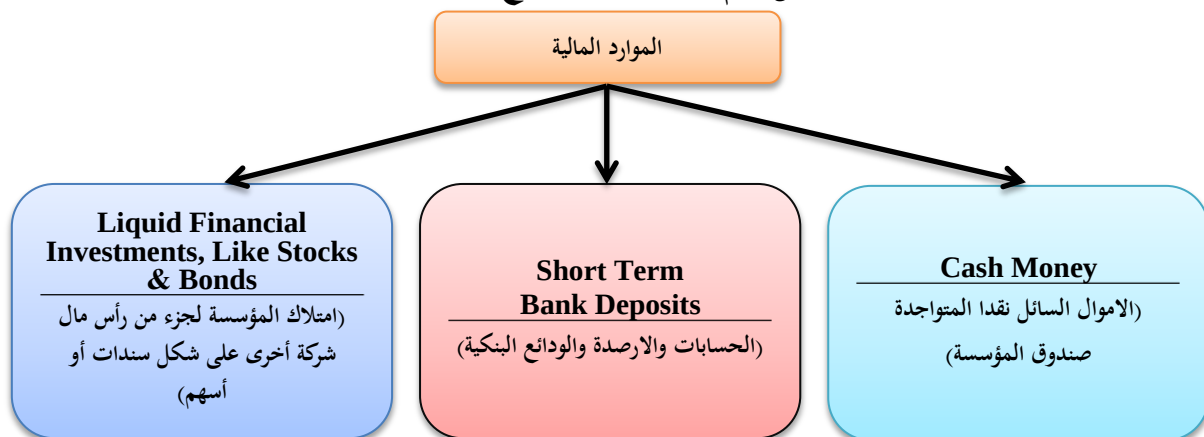
1-تعريف الموارد المالية: يعرف كل من (William & Robe) مصطلح الموارد المالية إلى جميع الموارد المالية المتاحة للاستخدام في المؤسسة. إنها جزء من الأصول السائلة للمؤسسة، والتي تستخدم عادة كأموال لاستمرارية الأعمال، لتوفير التشغيل المستمر لجميع العمليات في المؤسسة (William & Rober, 2009, p. 9).

أما (Broadbent & Cullen) فيعرفا الموارد المالية انها الأموال الموجودة تحت تصرف المؤسسة والمخصصة لتنفيذ التكاليف والمصاريف الجارية لإعادة الإنتاج الموسع، للوفاء بالالتزامات المالية والحوافز الاقتصادية للموظفين. يتم توجيه الموارد المالية أيضا إلى صيانة وتطوير الأشياء غير الإنتاجية، والاستهلاك، وصناديق الاحتياطي الخاصة، وما إلى ذلك (Broadbent & Cullen, 2012, p. 4).

ويشير مفهوم الموارد المالية أيضا الى جميع الموارد المتاحة للمؤسسة، والتي تضمن السير الحسن لكافة العمليات في المؤسسة (التكاليف والايادات)، والوفاء بالتزاماتها الطويلة الاجل (البنوك، شركات التأمين، عقود الايجار...) والقصيرة الاجل (الموردين، اوراق الدفع، اجور المستخدمين، الضرائب والرسوم...). باختصار الموارد المالية هي مجموعة الأصول السائلة للمؤسسة ما، بما في ذلك النقد والودائع المصرفية والاستثمارات المالية، تستخدم لتنفيذ العمليات الرئيسية للمؤسسة، مثل شراء السلع والخدمات والقيام باستثمارات طويلة والمتوسطة الأجل... (Economic Point, 2018).

3- أنواع الموارد المالية: تنقسم الموارد المالية للمؤسسة الى ثلاثة أقسام اساسية كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (III-16): أنواع الموارد المالية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (Economic Point, 2018).

2-1- الاموال السائلة: هي ومختلف الاموال الكاش الجاهزة عند الطلب والمتواجدة في صندوق المؤسسة.

2-2- الارصدة والحسابات: وهي مختلف حسابات المؤسسة في البنوك والمصارف في شكل ودائع أو حسابات جارية أو أرصدة مستثمرة بفائدة معينة.

2-3- الاستثمارات المالية: هي استثمارات مالية طويلة والمتوسطة الاجل وهي تعبر عن استثمار المؤسسة في مؤسسات أخرى يدر لها عائد مالي وتكون في شكل أسهم. وهي عبارة عن امتلاك جزء من رأس المال الشركة المساهم فيها مع تحمل الخسارة أو الربح في نهاية الدورة أو في شكل سندات وهي عبارة عن قروض بفائدة ثابتة تدفع خلال كل فترة مهما كانت نتيجة المؤسسة خسارة أو ربح.

وتعتبر السندات والاسم من أهم أنواع الموارد وأكثرها مرونة في عمليات التداول والاستثمار، وذلك لكونها بالأساس أصول غير ملموسة تستمد قيمتها من الحق التعاقدية أو المطالبة بالملكية، وليس بالضرورة أن يكون لها قيمة مادية فعلية أو شكل مادي. بدلا من ذلك، تتغير قيمتها بشكل كبير بحسب العرض والطلب في السوق الذي يتم تداولها فيه.

وتتميز هذه الموارد بمجموعة من الخصائص منها:

- تمتاز القصيرة منها بالسيولة العالية فهي جاهزة عن الطلب.
- تعتبر الأبسط والأقل تعقيداً في مجال الاستثمار.
- تمتاز الموارد التي تعتمد السندات والاسهم بالمخاطرة.
- تعتبر الارباح المالية الناتجة عن السندات والاسهم ارباح استثنائية لأنها غير متعلقة بنشاط الاساسي للمؤسسة (Tecnologia, 2019, p. 1).
- السندات والاسهم موارد قابل للتداول.

ثانياً- مفهوم إدارة الموارد المالية وعناصرها

1- مفهوم إدارة الموارد المالية: وفقا Homas Wheelen & David Hunger، "تدرس إدارة الموارد المالية الآثار المالية للخيارات المتاحة على مستوى المؤسسة والأعمال وتحدد أفضل مسار مالي للعمل. بما يساهم في توفير ميزة تنافسية من خلال انخفاض تكلفة الأموال وقدرة مرنة على زيادة رأس المال لدعم استراتيجية العمل كما تساعد على تعظيم القيمة المالية للمؤسسة (URMILA, 2020).

وتعتبر ايضا عن تلك الاستراتيجية المتفحصة والمحددة للاطار العام الذي يمكن في حدوده اتخاذ افضل القرارات المالية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها الشاملة(مؤيد، 2005، صفحة 196)، اي هذه الاستراتيجية تسعى الى استخدام الموارد المالية بطريقة تعزز بها كفاءتها وتحسين وضعها التنافسي(هنا، 2016، صفحة 119).

وتتضمن إدارة الموارد المالية فهم موارد المؤسسة والتحكم فيها بشكل صحيح وتخصيصها والحصول عليها، بما في ذلك مراقبة بنود التمويل التشغيلي مثل النفقات والإيرادات وحسابات الحقوق والدائنين والتدفقات النقدية والربحية بالإضافة إلى التقييم المستمر والتخطيط والتعديل للحفاظ على تركيز المؤسسة وعلى المسار الصحيح نحو الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل (Kenton, 2021, p. 1).

كما تعتبر إدارة الموارد المالية على الإجراءات المالية التي تهدف الى تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في استخدام الموارد المالية للمؤسسة وتشمل العناصر الرئيسية للإدارة المالية في إعداد الميزانية وإدارة المخاطر والمراجعة والتقييم (Kumar, 2018, p. 1).

2- عناصر الإدارة المالية: تطبق المؤسسة الإدارة المالية في جميع عملياتها التنظيمية، والتي تتضمن تصميم عناصر من شأنها زيادة الموارد المالية واستخدامها بكفاءة، هنا يجب أن تكون المؤسسة مبدعة، حيث لا يوجد نهج واحد

يناسب الجميع، وستبتكر كل مؤسسة عناصر تعكس احتياجاتها وأهدافها الخاصة. ومع ذلك، فإن بعض العناصر الأكثر شيوعاً للإدارة المالية يمكن أن تشمل ما يلي (Kenton, 2021, p. 1):

1-2- تخطيط: من خلال: - تحديد الأهداف المالية الاستراتيجية بدقة؛ - تحديد الموارد المالية المتاحة والمحتملة؛ - خطة استراتيجية مالية محددة.

2-2- الميزانية: يساعد تخصيص الميزانية المالية في:

- مساعدة المؤسسة على العمل بكفاءة مالية وتقليل الفاقد؛
- تحديد المناطق التي تتحمل معظم تكاليف التشغيل أو تتجاوز التكلفة المدرجة في الميزانية؛
- ضمان السيولة الكافية لتغطية نفقات التشغيل دون الحاجة إلى استغلال الموارد الخارجية؛
- اكتشاف المجالات التي قد تستثمر فيها المؤسسة أرباحها لتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.

3-2- إدارة وتقييم المخاطر من خلال:

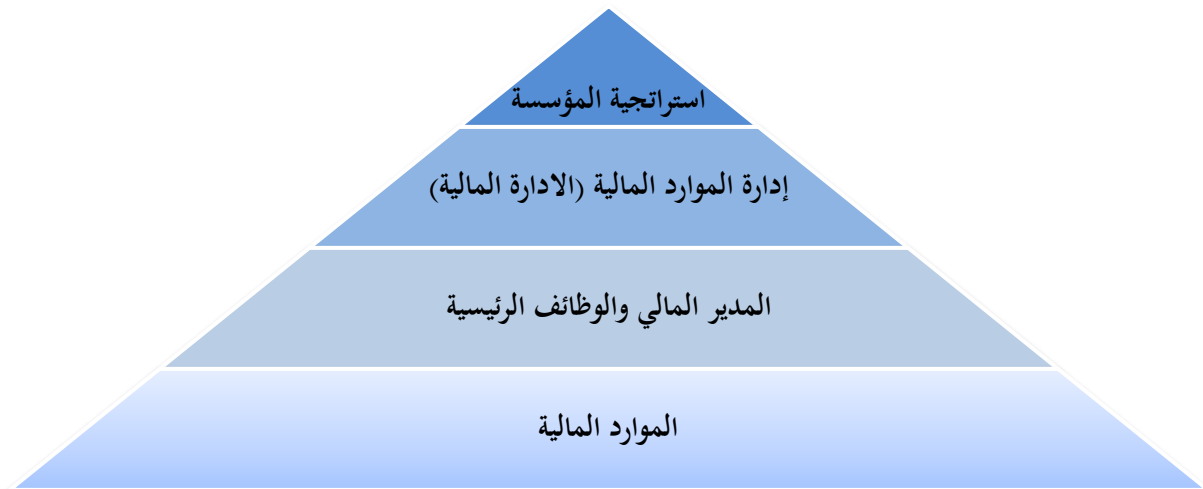
- تحديد وتحليل وتدنية عدم اليقين في قرارات الاستثمار الطويلة الأجل؛
- تقييم إمكانية التعرض المالي، فحص النفقات الرأسمالية (CapEx) وسياسات مكان العمل؛
- استخدام مقاييس المخاطر مثل درجة حسابات الرافعة التشغيلية والانحراف المعياري واستراتيجيات القيمة؛ المعرضة للخطر (VaR).

4-2- تحديد وتتبع الإجراءات : - جمع وتحليل البيانات؛ - اتخاذ قرارات مالية متسقة؛ - تتبع وتحليل التباين أي الفروق بين النتائج المدرجة في الميزانية والنتائج الفعلية؛ - تحديد المشاكل واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ثالثاً. إدارة الموارد المالية ضمن استراتيجية المؤسسة

يمكن إبراز مكانة إدارة الموارد المالية في ظل الاستراتيجية العامة للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (III-17): إدارة الموارد المالية واستراتيجية المؤسسة



المصدر: (Financial strategy, 2015, p. 1)

- بدءًا من قمة الهرم، فإن استراتيجية المؤسسة هي أول شيء يجب على المؤسسة تحديده لتنفيذ مخطط مالي ناجح.
- إدارة الموارد المالية هي العنصر المهم التالي عند تنفيذ الاستراتيجية العامة، لأنها تقدم مجموعة من النتائج التحليلية وتعريفات التي تبين نقاط الشركة القوية وفرصها المحتملة وكيف تم القضاء على نقاط الضعف والعوامل التي تمثل التهديدات المستقبلية للمؤسسة (Pavlíček, 2009, p. 1041). وتعتبر المحفظة المكونة لخطة المؤسسة هي التي تتبنى قرارات الاستثمار والتمويل المطلوبة لتحقيق الهدف العام المحدد، كما أن مجال الإدارة الاستراتيجية هو الذي يحدد القرارات الاستثمارية والمالية التي تعظم ثروة المساهمين.
- يبدأ تعريف الإدارة المالية من أعلى إلى أسفل بحيث يحدد المستوى الأعلى الأهداف الاستراتيجية الأساسية لمستوياتها الفرعية. تقوم المستويات التابعة بعد ذلك بتطوير الأهداف إلى تفاصيل معينة على مستواها ويؤمن هذا أيضًا التغذية المرتدة من أسفل إلى أعلى ويتحقق من موضوعية الأهداف الاستراتيجية المحددة على المستويات العليا (Pavlíček, 2009, p. 1039).
- يجب أن تتكون الاستراتيجية من خطة عمل شاملة طويلة الأجل تشتمل على مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية (التمويل والتسويق وما إلى ذلك) المصممة لتحقيق الهدف المحدد.
- تخضع الإدارة المالية للاستراتيجية العامة للمؤسسة. لذلك، تتضمن الإدارة المالية توزيع الأرباح، استراتيجية الاستثمار، استراتيجية التمويل واستراتيجية العلاقات القانونية... (Kleinová & Mainzová, 2006, pp. 1-10).
- من أجل تحقيق هدف استراتيجية المؤسسة، تعمل الإدارة المالية على تغطية مجموعة واسعة من الوظائف تشمل:
 - جمع رأس مال كاف للأصول التي تحتاجها المؤسسة؛
 - كسب ربح مناسب بشكل ثابت ومتوقع؛
 - إدارة التدفق النقدي من الربح؛
 - التقليل من تهديدات والخسائر؛
 - التنبؤ بالاحتياجات المالية؛
 - الحفاظ على الوضع المالي في حالة جيدة وبعيدا عن المشاكل؛

رابعاً- الهدف من إدارة الموارد المالية

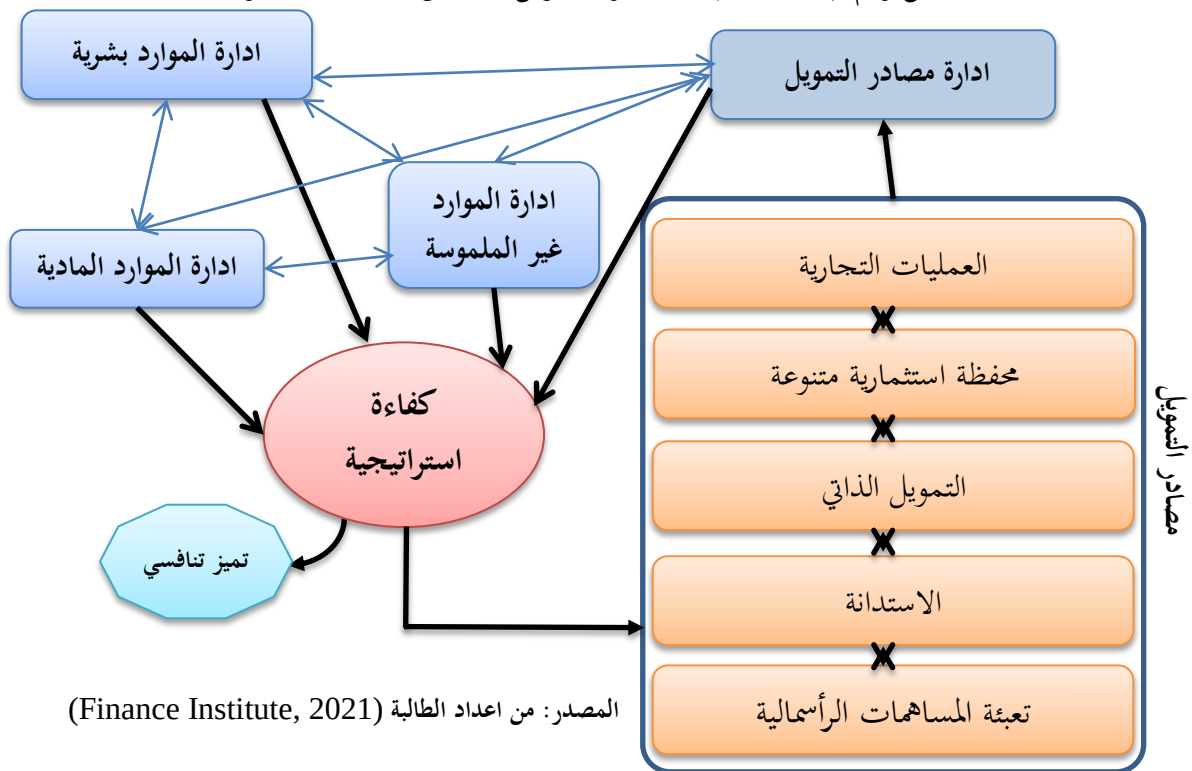
تهدف إدارة الموارد المالية إلى (Finance Institute, 2021, p. 1):

- تركز على إدارة الأموال، مع مراعاة المنظور الاستراتيجي؛
- تعزيز الربحية والنمو ووجود المؤسسة على المدى الطويل وتسعى جاهدة لتعظيم ثروة المساهمين؛
- إنها عملية تتطور باستمرار، وتتكيف وتراجع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة؛
- تتضمن نهجاً متعدد الأبعاد ومبتكراً لحل مشاكل العمل؛

- تساعد في تطوير الاستراتيجيات القابلة للتطبيق والإشراف على خطط العمل لتكون متوافقة مع أهداف العمل؛
- تحليل المعلومات الواقعية باستخدام الأساليب التحليل والتشخيص المالي؛
- تستخدم الموارد الاقتصادية والمالية وتكثف على نتائج الاستراتيجيات المطورة؛
- تقدم حلولاً من خلال تحليل المشاكل المالية في بيئة الأعمال؛
- تساعد المديرين الماليين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمارات في الأصول وتمويل هذه الأصول.

خامساً- مصادر التمويل وتحقيق الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة

الشكل رقم (III-18): مصادر التمويل وتحقيق الكفاءة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الطالبة (Finance Institute, 2021)

1- إدارة العمليات التجارية: تمثل العمليات التجارية أساس نشاط كل مؤسسة والمصدر الرئيسي الممول لها فمن خلاله تستطيع تغطية اغلب النفقات والوفاء بالتزاماتها تجاه الغير في الوقت المحدد، خاصة العملاء الذين يعتبرون المصدر الأساسي لتمويل المؤسسة، لذا تسعى المؤسسة دائماً للعمل على التسيير الاستراتيجي الكفؤ لعملياتها خاصة مع العملاء.

2- إدارة المحفظة الاستثمارية: وهي محفظة تحتوي على أوراق مالية متنوعة الشكل والمصدر، ورغم أنها مصدر استثنائي لا يعبر عن جوهر نشاط المؤسسة إلا أنها تعتبر مصدر تمويل طويل الاجل مهم جداً للمؤسسة، فكلما كانت المحفظة تحتوي على اسهم وسندات واستثمارات مالية أخرى متنوعة الشكل والمصدر كلما دل ذلك على كفاءة المؤسسة على إدارة محفظتها الاستثمارية وتجنب المخاطر.

3- التمويل الذاتي: هو الفائض النقدي الناتج عن مجال النشاط العادي للمؤسسة والذي يحتفظ به لأجل تمويل نشاطها المستقبلي وهو يعد بذلك حصيلة عملية ادخار للأموال المتأتية من مصادر داخلية.

وتظهر أهمية التمويل الذاتي في قدرة المؤسسة على تمويل نفسها بنفسها اعتمادا على مواردها المالية الداخلية وهذا يعطيها استقلالية مالية وقدرة أكثر على اتخاذ القرارات خاصة الاستراتيجية منها دون الخضوع لضغوطات من دائنيها.

4- الاستدانة: وهي تمثل قدرة المؤسسة على الاقتراض من المحيط الخارجي ومدى ثقة الاطراف المقرضة في المؤسسة، وتزداد ثقة هذه الاطراف كل ما كانت المؤسسة تمتلك، معدل نمو ارباح مقبول ، اصول مادية قابل للرهن وسمعة جيدة.

5- تعبئة المساهمات الرأسمالية: قد ترغب المؤسسة في التوسع والنمو لذا تلجأ الى السوق المالية لرفع راس مالها كنوع من التمويل الخارجي من خلال طرح اسهم جديدة للاكتتاب العام. وهذا بهدف حشد موارد جديدة لتحقيق الاستراتيجية العام.

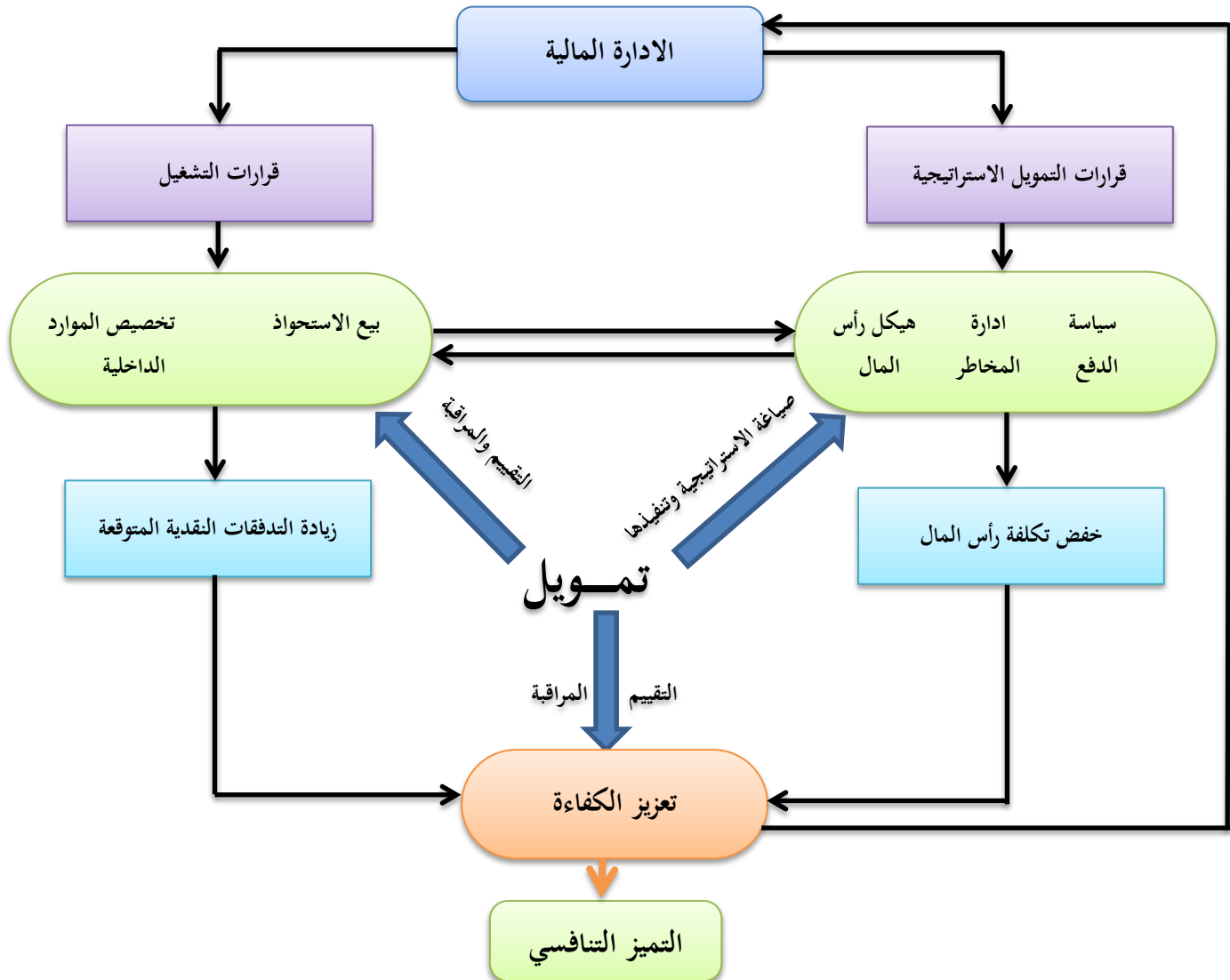
الادارة المالية للمؤسسة لا تعني إدارة الشؤون المالية فحسب، بل إدارتها أيضا بغرض تحقيق النجاح، أي تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف المساهمين إلى الحد الأقصى بمرور الوقت. ومع ذلك، قبل أن تتمكن المؤسسة من إدارة نفسها بشكل استراتيجي، يجب عليها أولا تحديد أهدافها بدقة وتحديد مواردها المتاحة والمحتملة، ووضع خطة محددة لاستخدام مواردها المالية وموارد رأس المال الأخرى لتحقيق أهدافها المطلوب. ولا يمكن اعتبار ان المواد الداخلية هي افضل اسلوب للتمويل باعتبارها ذاتية ومنخفضة المخاطرة ولكن افضل اسلوب للتمويل هو المزيج الامثل الذي يحقق اكبر عائد بتكلفة معقولة وقلل مخاطرة مما يسمح بتحقيق الكفاءة الاستراتيجية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية التنافسية.

سادس- ادارة الموارد المالية لتعزيز الكفاءة وتحقيق التميز التنافسي

الغرض من الإدارة المالية هو تحديد الاستراتيجيات الممكنة القادرة على تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة. كما أنه يضمن أن المؤسسة تتبع الخطة بكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة قصيرة وطويلة المدى وتعظيم القيمة للمساهمين وتدير الإدارة المالية الموارد المالية للمؤسسة لتحقيق أهداف أعمالها وتحديد كيف تنجح الأعمال. ولكي تحافظ الأعمال التجارية على الاستقلالية، فإنها تحتاج إلى تمويل، يمكن أن يأتي التمويل من مجموعة متنوعة من الأماكن، بما في ذلك المبيعات والخدمات، وكذلك المستثمرين. إن استخدام ماليتها بحكمة هو أفضل استراتيجية للمؤسسة من حيث الحفاظ على الاستدامة والتي تساهم في تحقيق الكفاءة الاستراتيجية المطلوبة للتميز التنافسي.

وتمكن ادارة الموارد المالية بكفاءة من تقييم الاحتياجات المالية والموارد المطلوبة لدعم الاهداف وتحقيقها وتحقيق الهدف الشامل للمؤسسة، بالإضافة إلى التخطيط للنمو المستمر لتمكين نجاح الأعمال والاستدامة، لخلق القيمة وتحقيق الكفاءة المطلوبة لتحقيق التميز التنافسي.

الشكل رقم (III-19): إدارة الموارد المالية وتعزيز الكفاءة



المصدر: (Reza , Khadivi, Ehsan , & Sohrab, 2015, p. 334)

- الهدف العام للإدارة المالية هو زيادة الكفاءة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي وتختار المؤسسات استراتيجيات ونماذج أعمال مختلفة لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي؛
- تحليل التدفق النقدي من بين المكونات المختلفة لعملية إعداد الميزانية الرأسمالية التي تعبر عن الاحتياجات المالية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ ومتابعة استراتيجيتها، ويمكن القول أن تحليل التدفق النقدي هو الأهم. ويتطلب هذا التحليل من المؤسسة التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية التي تضمن تحقيق الكفاءة الاستراتيجية المطلوبة للحفاظ على تنافسية المؤسسة؛
- إن أهم وظيفة للإدارة المالية هي خلق قيمة من ميزانية رأس مال الشركة والتمويل وأنشطة رأس المال العامل الصافي من خلال شراء الأصول التي تولد تدفقا نقديا أكثر مما تكلفته وبيع السندات والأسهم والأدوات المالية

الأخرى التي تزيد من التدفق النقدي أكثر مما تكلفته، مما يساعد في الزيادة في الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة في إدارة النقد والتحكم في التكاليف لتحقيق ميزة تنافسية (Reza , Khadivi, Ehsan , & Sohrab, 2015, p. 334).

سابعاً. التحليل الاستراتيجي للموارد المالية للمؤسسة لتحقيق التميز التنافسي

خلال السبعينيات وأوائل الثمانينيات، طورت الشركات الاستشارية مفهوم مصفوفات المحفظة لمساعدة المديرين في الوصول إلى فهم أفضل للوضع التنافسي للمحفظة الإجمالية للشركات لتطوير أولويات تخصيص الموارد. كان هناك تأثير لا يمكن إنكاره لهذه المصفوفات على عملية الإدارة الاستراتيجية.

وأكثر مصفوفات المحفظة شيوعاً هي (Reza , Khadivi, Ehsan , & Sohrab, 2015, p. 335):

- مصفوفة حصة النمو التي طورتها مجموعة بوسطن الاستشارية، والتي تجسد الأهداف الاستراتيجية الثلاثة الأكثر مركزية لكل مؤسسة: الربحية، والنمو، وقدرات توليد النقد.

- مصفوفة SWOT (القوة \ الضعف - التهديدات \ الفرص)

1- مصفوفة BCG المساعدة في توجيه الموارد المالية: تبين مصفوفة BCG المساعدة في توجيه الموارد المالية أهم المؤشرات المالية التي تساعد على اتخاذ القرارات المالية المتضمنة في الاستراتيجية العامة للمؤسسة مع العلم أن قرارات التمويل ترتبط بعوامل أخرى، بحيث يمكن ملاحظة المؤسسة إذا كانت ذات أسهم، أهداف المؤسسة والملاك، طبيعة النمو المعتمد (مداح عرابي، 2016، صفحة 221).

والشكل التالي بين لنا مصفوفة BCG المساعدة في توجيه الموارد المالية:

الشكل رقم (III-20): مصفوفة BCG المساعدة في توجيه الموارد المالية

النمو (النجوم) الخطر: مرتفع خطر مالي مقبول: ضعيف التمويل: رأسمال (مستثمرون) ربح السهم: عادي	الانطلاق (حرجة) الخطر: مرتفع. خطر مالي مقبول: ضعيف جداً. التمويل: لا يوجد ربح السهم: عادي
النضج (البقرة الحلوب) الخطر: متوسط خطر مالي مقبول: متوسط التمويل: ديون ورأسمال ربح السهم: مرتفع	التدهور (الاثقال) الخطر: ضعيف خطر مالي مقبول: مرتفع التمويل: ديون ربح السهم: الكل

المصدر: (مداح عرابي، 2016، صفحة 221)

يمكن توضيح الشكل (20) كما يلي:

- **مرحلة الانطلاق:** في هذه المرحلة تتحمل المؤسسة تكاليف استثمارية عالية جداً، وتمتلك حصة سوقية منخفضة وتقع في صناعة عالية النمو. وهذا يتطلب أموال ضخمة للحفاظ على بقائها في السوق وهنا تعتمد الاستراتيجية المالية للمؤسسة على مصادر تمويل مرتفعة الإيرادات ومنخفضة التكاليف مع مراعات معدل المخاطرة الذي يكون مرتفع في هذه المرحلة لتغطية تكاليفها.

لا توجد للمؤسسة استراتيجية محددة يمكن اعتمادها، حيث أن المؤسسة في هذه المرحلة تسعى لإثبات وجودها من خلال امتلاك حصة سوقية وعند امتلاكها وإثبات الوجود حينئذ يمكنها اعتماد استراتيجية التوسع والسعي لاكتساب ميزة تنافسية مما يمكنها من الانتقال إلى مرحلة النجوم، وفي هذه المرحلة لا يمكن اعتماد استراتيجية تقليص النفقات (Corporate Finance Institute, 2020).

- **مرحلة النمو:** المنتجات في الربع النجمي موجودة في سوق ينمو بسرعة لديها حصة سوقية معتبرة ومنتجات رائدة في السوق كما ينخفض الخطر العملي والمالي ويبقى خطر المنافسة مرتفع بسبب ضغط المنافسة الذي يشهده القطاع، مما يتطلب استثمارات مالية كبيرة للحفاظ على مكانتها، وتعزيز النمو، والحفاظ على الميزة التنافسية. وفي هذه المرحلة تعتمد الاستراتيجية المالية للمؤسسة على تمويل النشاط من طرف الملاك ولا تحتاج إلى استئانة خارجية وتكتفي بالتمويل الذاتي بالاعتماد على المدخرات المالية الذاتية (BCG Matrix, 2019).

- **مرحلة النضج:** المؤسسة هنا تتمتع بحصة سوقية كبيرة في صناعة ناضجة وبطيئة النمو ومنتجات رائدة في السوق مع انخفاض معدل الخطر المالي والعملي.

التدفقات النقدية الناتجة في هذه المرحلة تكون مرتفعة وتستخدم بشكل عام لتمويل النجوم وعلامات الاستفهام. وتستثمر المؤسسات أقل قدر ممكن من النقد وتجنّب الأرباح الناتجة عن المنتجات. وباستخدام الرافعة المالية يمكن للمؤسسة اللجوء إلى الاستئانة لتعظيم مردودية رؤوس الأموال الخاصة (مداح عرابي، 2016، صفحة 222).

- **مرحلة التدهور:** تتميز هذه المرحلة بخصص سوقية ضعيفة في الأسواق منخفضة النمو. ومن الصعب على المؤسسة التوجه إلى زيادة رأس مالها لأن الخطر المالي مرتفع وتوجه في الغالب للاستئانة مقابل رهن الأصول لضمان القروض (مداح عرابي، 2016، صفحة 222).

ويتم اعتماد استراتيجيات تقليص النفقات بشكل عام لأن هذه المؤسسات لا يمكنها اكتساب حصة في السوق إلا على حساب المؤسسات المنافسة / تتمتع هذه المؤسسات بحصة سوقية ضعيفة بسبب التكاليف المرتفعة، والجودة الرديئة، والتسويق غير الفعال، وما إلى ذلك.

2- مصفوفة SWOT المساعدة في استغلال الموارد المالية

SWOT هو اختصار لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات. وتعتبر (S) عن نقاط القوة و (W) عن نقاط الضعف وهي من العوامل الداخلية التي يمكن التحكم فيها. فيما تعبر (O) عن الفرص المتاحة و (T) عن تهديدات الحاصلة في البيئة الخارجية والتي لا يمكن التحكم فيها بشكل أساسي بل يتم مجاراتها.

الفصل الثالث: إدارة الموارد الأساسية ودورها في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي

تعتبر الموارد المالية من العناصر الداخلية وبالتالي يمكن أن تشكل نقطة قوة يمكن الارتكاز عليها في اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات كما يمكن ان تشكل نقطة ضعف وجب على المؤسسة التخلص منها أو تدنيتهها. وفي شكل التالي حاولنا تكييف مصفوفة SWOT من جناب الموارد المالية:

الشكل رقم (III-21): مصفوفة SWOT المساعدة في استغلال الموارد المالية

جوانب القوة (S)	جوانب الضعف (W)
موارد مالية جيدة وفرص جيدة تتبنى المؤسسة استراتيجية مالية جيدة مما يساهم في إعداد استراتيجيات عامة تؤدي إلى تحقيق ميزة من الفرص والتغلب على تحديات البيئة الخارجية. استراتيجية (SO) تعظيم الفرص/تعظيم جوانب القوة	موارد مالية ضعيفة وفرص جيدة تتبنى استراتيجية مالية تساهم في إعداد استراتيجيات عامة تؤدي إلى تحقيق ميزة من الفرص والتغلب على جوانب الضعف استراتيجية (WO) تعظيم الفرص / تدنية جوانب الضعف
موارد مالية جيدة وتواجهها تهديدات تتبنى المؤسسة استراتيجية مالية جيدة مما يساهم في إعداد استراتيجيات عامة تؤدي إلى استغلال هذه الموارد في سبيل مواجهة تهديدات ومخاطر البيئة الخارجية. استراتيجية (ST) تدنية التهديدات / تعظيم جوانب القوة	موارد مالية ضعيفة وتواجهها تهديدات تتبنى استراتيجية مالية تساهم في إعداد استراتيجيات عامة تؤدي إلى مواجهة التهديدات والتغلب على جوانب الضعف. استراتيجية (WT) تدنية التهديدات / تدنية جوانب الضعف

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (Bennett, Stan, & Rob , 2003, pp. 1-28)

ان التحكم الجيد في الموارد المالية للمؤسسة يعتبر من بين نقاط القوة التي تركز عليها المؤسسة والتي تساعدها على مواجهة تهديدات واضطرابات السوق واغتنام الفرص المتاحة والتغلب على نقاط الضعف، باعتبار أن معظم هذه الفرص والتهديدات لها تكلفة عالية، لذا كل مكانة المؤسسة لها قدرة على التحكم وإدارة مواردها المالية بكفاءة، كلما كان لها قدرة كبيرة على الصمود في وجه منافسيها واغتنام الفرص المتاحة وهذا ما يعزز مكانتها التنافسية في بيئة أعمالها ويساعدها على تعزيز استراتيجية النمو مما يسمح بتعظيم القيمة المالية للمؤسسة وتحقيق الاستراتيجية التنافسية (Urmila, 2021, p. 1).

المطلب الثاني: إدارة الموارد المادية ودورها في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي

تعتبر الموارد المادية عن ممتلكات المؤسسة الملموسة الطويلة الاجل والمتمثلة خاصة في التجهيزات والمعدات الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيات كأساس لها والتي تعتبر من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة وتحقيق الكفاءة المطلوب في ظل متغيرات البيئة التنافسية المحلية والدولية. وهي موارد مملوكة للمؤسسة ذات طابع مادي وتكنولوجي وتكون طويلة الأجل.

أولاً- مفهوم وخصائص الموارد المادية

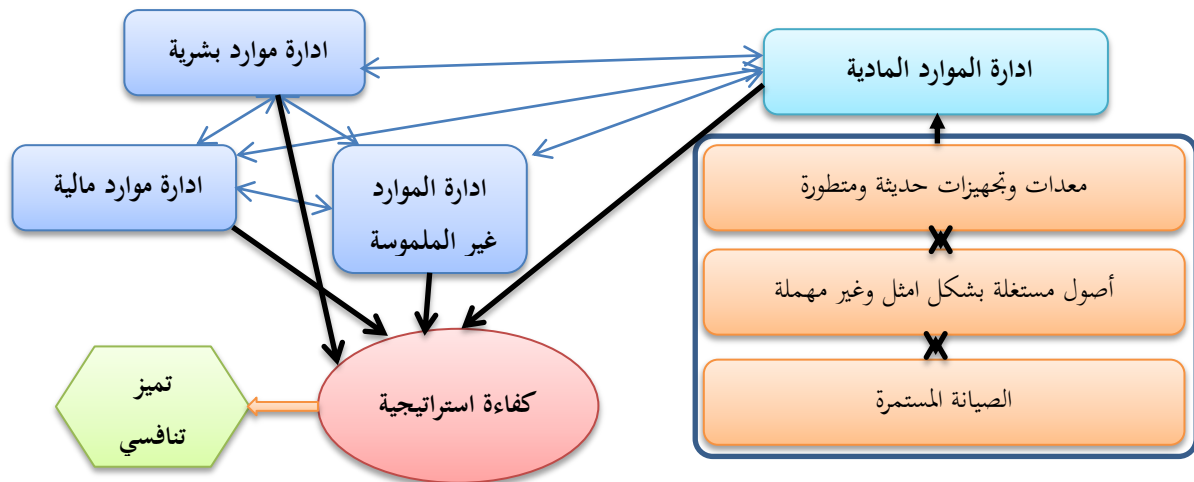
الموارد المادية هي ما حازته المؤسسة من ومعدات وتجهيزات لاستخدامها في الإنتاج أو في تسهيل أمور العمليات التجارية ومن الأمثلة عليها الآلات والمعدات والتجهيزات والتي اقتنتها المؤسسة ليس من أجل البيع وإنما بغرض استخدامه في عملية الإنتاج. (Al Faissal, 2006). هذه الموارد يجب أن تتوفر على مجموعة من المعايير هي (غنيم علي، 1992):

- 1- **معيار الملكية:** من أهم هذه الشروط أن يكون المورد مملوكاً للمؤسسة بشكل قانوني سواء ملكية مطلقة أو مجازية (كالأصول المؤجرة إيجاراً تمويلياً). أي أن للمؤسسة الحق في الاستفادة من المنافع الاقتصادية من هذا المورد.
- 2- **معيار الخدمات المستقبلية:** لابد أن يكون منافع اقتصادية مستقبلية متوقعة من المورد لكي يتم اعتباره أصلاً. فإذا كان يقدم منافع تمتد لأكثر من فترة مالية فيمكن تصنيفه من ضمن الأصول.
- 3- **معيار المقدرة الإنتاجية (الخدمية):** من أهم أسباب اقتناء الأصول هو مقدرتها الإنتاجية لأنها تشارك بشكل أو بآخر في العملية الإنتاجية. لذلك من الشروط التي يجب توافرها في المورد ليعد أصلاً هو مقدرته الإنتاجية وأن يكون قادراً على أن يعود بعائد مادي للمؤسسة نتيجة مشاركته في العملية الإنتاجية.
- 4- **قابلية التحديد (القياس):** لابد أن تكون المنافع العائدة من المورد المادي قابلة للقياس لكي يتم اعتباره أحد أصول المؤسسة. يكون القياس عادة باستخدام وحدات مالية والهدف من ذلك أن تستطيع المؤسسة فصل هذا المورد عن باقي الموارد الأخرى.

ثانياً- علاقة الموارد المادية بالكفاءة والتميز

قد يرى البعض أن الموارد المادية والمتمثلة في ممتلكات المؤسسة لا تساهم في الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة، ولكن يرى البعض الآخر أنها يمكن أن تساهم بطريقة غير مباشرة في الكفاءة الاستراتيجية، من خلال جزئية معينة نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (III-22): الموارد المادية وعلاقتها بالكفاءة الاستراتيجية والتميز التنافسي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (قورين، 2013)

1- علاقة الموارد المادية بالكفاءة والتميز: إن امتلاك المؤسسة معدات وتجهيزات حديثة ومتطورة ينعكس بشكل مباشر على الكفاءة الانتاجية، كفاءة التوزيع، كفاءة التخزين، كفاءة المعالجة، مما يساهم في الرفع من الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة، وحادثة وتطور التجهيزات والمعدات يساعد المؤسسة على تبني أحده الاستراتيجية التنافسية من خلال احدى المدخلين التاليين:

1-1- مدخل التكاليف: كل ما كانت المعدات والجهيزات حديثة ومتطورة كل ما ساهم ذلك في تخفيض التكاليف من خلال:

- تخفيض وقت في انجاز المهام المختلفة؛
- تخفيض معدل الفاقد في الانتاج. المعيب؛
- تخفيض تكاليف النقل والشحن (معدات نقل وشحن متطورة وحديثة)؛
- تخفيض تكاليف التخزين (معدات تخزين حديثة ومتطورة)؛
- تخفيض تكاليف التوزيع.

عندما تنخفض هذه التكاليف سوف تساهم في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة مما يؤدي الى تندية تكلفة الوحدة الواحد مما يساعد المؤسسة على تحديد أسعار تنافسية أقل من السوق.

1-2- مدخل الجودة: تساهم المعدات والتجهيزات الحديثة والمتطورة في:

- تقديم منتجات ذات جودة عالية وخالية من العيوب الجوهرية والشكلية؛
- تقديم خدمات ذات جودة عالية سواء من حيث التخزين أو التوزيع أو الخدمات الادارية المعتمدة على التجهيزات التكنولوجية.

وهذا بدوره يساهم في تحقيق مدخل الجودة الذي يعتبر من أهم المداخل الاستراتيجية لتحقيق التميز للمؤسسات من حيث المنتج والخدمة المقدمة للزبون وكل الاطراف المتعاملة معها.

2- الاستغلال الامثل للأصول وعلاقتها بالكفاءة والتميز: من المعلومة محاسبيا أن الاصل يهتلك مدام في ملكية المؤسسة حتى ولو لم يستغل من طرفها، هذا يحمل المؤسسة تكاليف ثابتة تتمثل في أقساط الإهلاك والمتعلق بالعمر الانتاجي للأصل والتي تحتسب كل نهاية سنة، وهذا بدوره يعطينا أصل مكلف وغير منتج هذا التكلفة التي تحمل في الاخير على تكلفة انتاج الواحد مما يجعل المؤسسة امام مشكل التسعير التنافسي في السوق، لذا تعمل المؤسسات على الاستغلال الجيد لكل معداتها وتجهيزاتها من اجل تحقيق التوازن بين التكاليف الايرادات وبالتالي تخفيض التكاليف الثابتة لتحقيق الكفاءة المطلوب التي تمكن المؤسسة من التحكم في التكاليف والتحكم في الاسعار.

3- علاقة الصيانة بالكفاءة والتميز: يمكن إطالة عمر المعدات والتجهيزات من خلال برامج صيانة مستمرة تجعلها متلائمة مع البيئة التي تعمل بها والتي تتصف بالتغيرات الشديدة على فترات قصيرة نسبياً، ويقصد بعملية الصيانة: حذف أو إضافة أو تعديل أو تحسين في عنصر من العناصر أو أحد مكوناتها. وتساعد على ضمان الاستمرارية في العمل وفق ما تم التخطيط له وذلك من خلال صيانة الأجهزة والمعدات والتجهيزات المستخدمة. وتمس عملية الصيانة ثلاثة محاور أساسية:

- الصيانة الفنية للأجهزة والمعدات؛
- الصيانة الهندسية وتنصب على تهيئة وترتيب مواقع نصب الأجهزة والمعدات ومتطلبات الحماية؛
- الصيانة الإدارية وتركز على تحديث وتعديل الإجراءات وتطويرها وتطوير الأفراد العاملين على الأجهزة والمعدات.

وتساهم عملية الصيانة في تحقيق ثلاثة مميزات هي:

- **الاستخدام الكفء للمعدات والتجهيزات:** من خلال المحافظة على كفاءة وفاعلية هذه الأجهزة والمعدات وجعلها تعمل دائماً في المستوى المطلوب وبالكيفية المطلوبة من خلال التحديث والصيانة المستمرة.
- **ديمومة الطاقة:** مع مرور الزمن تفقد المعدات والتجهيزات حيويتها بسبب التقادم أو بسبب المتغيرات التي تحيط بها، ومن أجل المحافظة على الطاقة الكاملة وجب على المؤسسة القيام بعمليات الصيانة بشكل مستمر من أجل إبقاء الطاقة الانتاجية مرتفعة وتفي بأغراض المطلوبة.
- **الأثر الاقتصادي:** تتحمل المؤسسات نفقات عالية جراء عمليات الصيانة التي تقوم بها، من تكاليف متعلقة بقطع الغيار وتكاليف إدارية وتكاليف الأفراد... الخ، وفي المقابل لعملية الصيانة مردودية إيجابية غير مباشرة من خلال تخفيض التكاليف ووقاية الأجهزة والمعدات من التوقف الذي قد يحمل المؤسسة تكاليف كبيرة.

مما سبق نستنتج أن عملية الصيانة تساهم في:

- تخفيض وقت في انجاز المهام المختلفة؛
- تخفيض معدل الفاقد في الانتاج؛
- تخفيض تكاليف النقل والشحن؛
- تخفيض تكاليف التخزين؛
- تخفيض تكاليف التوزيع.

مما ينعكس بشكل مباشر على الكفاءة الانتاجية، كفاءة التوزيع، كفاءة التخزين، كفاءة المعالجة... الخ والتي تساهم في الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة وتحقيق التميز التنافسي من خلال مدخل التكلفة أو مدخل الجودة حسب الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل ما يلي:

- الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة تنتج عن المزج الأمثل للموارد الاستراتيجية (موارد نادرة، ذات قيمة، غير قابلة للإحلال والتقليد والتحويل)، وتساهم في خلق القيمة وخلق الميزة التنافسية؛
- المؤسسات الناجحة، تتعامل مع الموارد البشرية كأصل استراتيجي له تأثير كبير على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة؛
- المورد البشري الاستراتيجي هو أساس الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة؛ ويعد شريكا استراتيجيا للاستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة؛
- الفرق بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية التقليدية هو أن الأولى مفهوماً شاملاً يربط إدارة وتطوير الأفراد داخل المؤسسة بالعمل ككل وبيئته، في حين تعتبر إدارة الموارد البشرية نشاطاً تنظيمياً؛
- يساهم تطبيق عنصر المعرفة لدى المورد البشري في تطوير رؤية شخصية لمستقبل المؤسسة وتطوير استراتيجيات الأعمال التي تركز على العملاء وترجمة استراتيجية العمل إلى خطط وأهداف عمل؛
- تعتمد فعالية إدارة المعرفة على عمليات إدارة الموارد البشرية وعلى جودة التوافق الاستراتيجي للإدارة (التنظيم والأفراد والمعرفة)؛
- إن حرص المؤسسة على رعاية وتنمية روح الإبداع والابتكار وحده كفيل بتحقيق الكفاءة الاستراتيجية المطلوبة التي تنعكس على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، باعتبار أن الإبداع هو ناتج عن فكرة فريدة من نوعها وهو ناتج من مخيلة الفرد ويتميز أنه يصعب قياس مدى نجاحته، بينما الابتكار هو ناتج عن تحديث وتطوير أفكار موجودة بالفعل عن طريق تنفيذها بأسلوب جديد؛
- التعلم التنظيمي هو الذي يساعد المؤسسة لتقوم ببناء أنظمة يكون لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل تمكنها من اجراء عمليات تغيير مستمرة مما يساعد في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة وبالتالي المساهمة في تحقيق التميز التنافسي في بيئة الاعمال التي تنشط فيها؛
- تعتبر تكنولوجيا المعلومات القاعدة الأساس التي تبني على ضوئها المؤسسات تميزها، لما تحتله هذه من دور فاعل ورئيسي في النجاح. فتكنولوجيا المعلومات قد غيرت الطريقة التي تعمل بها تلك المؤسسات، وأعادت تشكيل منتجاتها وخدماتها، بما يخدم اهدافها الاستراتيجية وتميزها التنافسي؛
- إن الادوار التي تمارسها نظم المعلومات الاستراتيجية ليس بالأدوار التقليدية بل هي ذات طبيعة استراتيجية تساهم في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال توفير معلومات استراتيجية نوعية تساهم في تحقيق التميز التنافسي؛

- إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية تتبناها المؤسسة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها وفق المتطلبات البيئية التنافسية ومواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجية. ومن أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة هو تحقيق الجودة الشاملة كخيار استراتيجي وإرساء ثقافة التميز داخل المؤسسة؛
- ان التحكم الجيد في الموارد المالية للمؤسسة يعتبر من بين نقاط القوة التي تركز عليها المؤسسة والتي تساعد على مواجهة تهديدات واضطرابات السوق واغتنام الفرص المتاحة والتغلب على نقاط الضعف، باعتبار ان معظم هذه الفرص والتهديدات لها تكلفة عالية، مما يمكن المؤسسة من تعزيز كفاءتها الاستراتيجية المطلوبة لتحقيق التميز التنافسي. كونها تفتح المجال للمؤسسة من اجل تنمية وتطوير كفاءاتها الاستراتيجية.
- تساهم الموارد المادية بطريقة غير مباشرة في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية وتحقيق التميز من خلال المساهمة في تخفيض التكاليف والرفع من جودة الخدمات والمنتجات المقدمة لمختلف الاطراف خاصة العملاء.

الفصل التطبيقي:

**دراسة ميدانية لدور الكفاءة الاستراتيجية في
تحقيق التميز التنافسي لمجموعة من المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية**

تمهيد

إن المنافسة الحادة في عالم الأعمال اليوم حتمت على المؤسسات الاقتصادية إعارة أهمية كبيرة للمزايا التنافسية التي تعتمد عليها مع ضرورة تطويرها واستدامتها، ولم تعد هذه الميزة مجرد خياراً ومرحلة يتم الحث والتحفيز للوصول إليها، بل أصبحت تعد مساراً يسلكه كل من لديه الرغبة في الاستمرار و البقاء في ظل البيئة التنافسية.

ومن أهم العوامل الأساسية لتحقيق هذه الميزة واستدامتها هي اعتماد المؤسسة على مواردها الداخلية (البشرية، المالية، المادية والموارد غير الملموسة) وكفاءتها الاستراتيجية لتحسين خياراتها التنافسية للبقاء والمواجهة في بيئة أعمالها، والتمكن من اغتنام الفرص وتجنب التهديدات واستغلال نقاط القوة وتدنية نقاط الضعف وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، من خلال إيجاد التوليفة المثلى بين هذه الموارد التي تحقق قيمة لدى العميل وتسمح بالتوسع في السوق.

تنقسم دراستنا التطبيقية الى جزئين، الجزء الاول هو عبارة عن دراسة استقصائية للمؤسسات محل الدراسة، سنعتمد فيه على اداة الاستبانة والتحليل الاحصائي SPSS لإبراز دور الموارد الأساسية للمؤسسات في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية وتحقيق التميز التنافسي. ومن أجل الاستفاضة أكثر والتعمق في الدراسة التطبيقية واستكمالاً لدراستنا الاحصائية قمنا في الجزء الثاني وبالاعتماد على التقارير المالية وتقارير التسيير الخاصة بالمؤسسات والمعلومات المتاحة في المواقع والجهات الرسمية حول هذه المؤسسات، بدراسة أي المؤسسات محل الدراسة تتوفر فيها شروط وامكانيات امتلاك الكفاءة الاستراتيجية وقادرة على تحقيق التميز التنافسي في بيئتها.

لذا ومن أجل تحقيق الغرض من هذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل كما يلي:

- **المبحث الاول:** تقديم المؤسسات محل الدراسة
- **المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الاحصائية
- **المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة الاحصائية واختبار الفرضيات
- **المبحث الرابع:** مساهمة الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي لمؤسستي بيوفارم واليانس

المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

في هذا المبحث سنقوم بتقديم المؤسسات محل الدراسة والتي عددها ثمانية (08) مؤسسات، والموزعة كما يلي:

- الجزائر العاصمة ثلاثة مؤسسات؛

- ولاية عين الدفلى مؤسسة واحدة؛

- خمس مؤسسات على مستوى ولاية الشلف.

المطلب الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة بالجزائر العاصمة

في هذا المطلب سنقوم بتقديم المؤسسات محل الدراسة والتي مقرها بالجزائر العاصمة وهي (ALIANCE، BIOPHARM & NCA-Rouiba)، هذه المؤسسات تم التعامل معها عن طريق الاستبانة الالكترونية، التي ارسل رابطها الى مسؤول الموارد البشرية.

أولا- شركة بيوفارم (BIOPHARM):

مؤسسة بيوفارم تقوم بتوزيع المنتجات الصيدلانية وتقديم الاستشارات الصيدلانية وتقديم المعلومات الصحية، تخطى بمكانة كبيرة في المجال الصيدلي من عدة جوانب كالاستيراد والإنتاج، توزيع وترويج للمنتجات.

لقد تم تأسيس مؤسسة بيوفارم ذات المسؤولية المحدودة بموجب سند موثق مؤرخ في 02 أكتوبر 1991، وبدأت نشاطها ابتداء من 14 أكتوبر 1991، وتم تغيير الشكل القانوني للشركة الى شركة المساهمة في 12 أوت 1993 وذلك تحت تسمية (BIOPHARM SPA)، وكان الغرض من انشاء هذه المؤسسة معالجة وتسويق المواد الكيميائية والادوية ومستحضرات التجميل، وقد تم تحويل هذا الغرض فيما بعد حيث ووفقا للسجل التجاري الخاص بالمؤسسة فإن غرض المؤسسة يتمثل في تصنيع وتعبئة منتجات الصيدلانية (BIOPHARM SPA, 2019).

وتسيطر مؤسسة بيوفارم على خمسة مؤسسات تابعة وتتحكم فيها بنسبة 100%، بالإضافة إلى النشاط الصناعي الذي طورته المؤسسة الأم، وتقوم المجموعة بتطوير أنشطة، توزيع الواردات والبيع بالجملة عن طريق مؤسسة (BIOPHARM Distribution SPA) والتوزيع على الصيدليات (BIOPURE SPA) والخدمات اللوجستية لصناعة الادوية BIOPHARM LOGISTIC، والترويج والمعلومات الطبية (HHI: معلومات حول صحة الانسان)، وتتحكم مجموعة بيوفارم أيضا بمؤسسة PROFAM و GPE المختصة في صناعة المنتجات الهرمونية ومؤسسة IMPSA التي تعمل في مجال التوزيع على الصيدليات (Rapport Annuel, 2020).

ثانيا- شركة أليانس للتأمينات (ALIANCE):

شركة ذات أسهم برأسمال مبدئي قدره 500 مليون عند إنشائها في ديسمبر 2004 من طرف مجموعة من المستثمرين داخل الوطن، وتم اعتمادها كشركة تأمين وإعادة التأمين من طرف وزارة المالية من خلال القرار الصادر في 30 جويلية 2005، و تم رفع رأسمالها إلى 800 مليون دج خلال سنة 2009.

وشهد عام 2010 زيادة أخرى في رأسمالها ليبلغ 2,2 مليار دج بالنسبة لنشاط التأمين على الاضرار، تحققت هذه الزيادة في رأسمال عن طريق اللجوء العلي لادخار ومكنت المؤسسة من الامتثال لأحكام المرسوم التنفيذي 09-

375 المؤرخ في 16-11-2009 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 95-344 المؤرخ في 30-10-1995 المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال مؤسسات التأمين (بورصة الجزائر، 2019).

وتجدر الإشارة إلا أن مؤسسة أليانس من أوائل المؤسسات التي تلتزم بميثاق الحكم الراشد في الجزائر، وكان ذلك سنة 2009 من خلال الكلمة التي ألقاها الرئيس المدير العام للشركة بالملتقى الذي ناقش الحكم الراشد في المؤسسات الجزائرية حيث، جاء تبني أليانس للتأمينات لهذا الميثاق في سياق تحضيرها لدخولها بورصة الجزائر لكسب ثقة المستثمر الجزائري، واعتبر المدير العام أنه خيار استراتيجي لتبني محاور الميثاق الرئيسية: المسائلة، الشفافية، الإنصاف والمسؤولية، هذا لضمان و كسب ثقة كافة المتعاملين مع المؤسسة، و خصوصا المساهمين كضمان المعاملة العادلة بينهم، كما أن المؤسسة مستعدة للكشف عن الطريقة التي تدار بها، وكذا الإفصاح عن المعلومات المحاسبية للجهات الرسمية (Alliance Assurance, 2019, p. 21).

وتعتبر أليانس للتأمينات شركة ديناميكية إذ أن نموها يترجم أيضا التطور السريع للموارد البشرية في مجال التأمينات، إحدى أهم المشكلات هي بناء استراتيجية موارد بشرية مع المساعدين ولصالحهم حيث أن خطوط وظائفها تكون مختلفة، من شأنها أن تضمن خبرة العمال المنبثقين من القطاع العمومي وخبرة العمال المنبثقين من القطاعات الخاصة. إن مخطط الموارد البشرية هو تقليدي إلى حد ما مع بعض التكافؤ في المؤسسة بمعدل 58.8% رجال مقابل 41.2% نساء. يجدر بالذكر أن متوسط عمر العمال هو فتي نسبيا: 36.6 سنة، وهو ما يبين أن الشركة تقدم أيضا فرص العمل للشباب، خبرتهم هي قيمة إضافية للفرق الأكثر حداثة. تعمل على تشجيع ثقافة المؤسسة والثقة من خلال إضافة التحسينات في مجال الترقية والاعتراف بالإنجازات والزيادة في الأجور وتوظيف الكفاءات.

ثالثا. شركة رويبة (NCA-Rouiba):

أنشئت المؤسسة الجزائرية الجديدة للمصبرات - آن سي أ رويبة - "في ماي 1966 من طرف عائلة عثمان، وفي سنة 2003 غيرت الشركة شكلها القانوني وأصبحت شركة ذات أسهم، وفي سنة 2006 ارتفع رأس مال الشركة من 109.472 مليون دج إلى 152.044 مليون، وفي سنة 2008 تم تغيير الاسم السابق للشركة من "الشركة الجديدة للمصبرات الجزائرية" إلى "NCA-Rouiba SPA" وتم رفع رأس المال الشركة إلى 849.195 مليون دج وفي سنة 2011 صدر قرار مجلس الإدارة في 27 ماي 2011 بإدراج الشركة في البورصة وصادقت عليه الجمعية العامة للمساهمين في 31 يناير 2012 (بورصة الجزائر، 2019)، واعتبرت أحسن مؤسسة للتصدير خارج المحروقات لسنة 2015 بتصدير منتوجاتها نحو عدة أسواق خارجية لا سيما السوق التونسية والليبية، بقيمة تتجاوز مليون يورو، ولكن في 26 جويلية 2020 تم شطبها من بورصة الجزائر بموجب الاعلان رقم 20/43 (Cosob, 2020).

ودفع التهديد بحالة الإفلاس الشركة في سنة 2020 إلى التخلي عن أكثر من 70% من أسهمها لصالح مجموعة BIH وهي المجموعة المالكة للشركة الفرنسية "Castel"، لتبدأ مرحلة جديدة تحت غطاء الشركة الفرنسية للخمور (Mila One, 2021).

وتتمثل سياسة مؤسسة روية : فيما يلي (NC-rouiba SPA, 2019):

- تطوير وصون علاقة دائمة بين الاطراف بضمن اتصال تفاعلي؛
- تقديم للزبون (المستهلك) منتجات وخدمات تلبي احتياجاته، وتحترم القواعد القانونية والتنظيمية، والالتزام بمعايير الجودة المنصوص عليها؛
- الاستخدام الامثل للموارد الطبيعية من خلال تشجيع التكنولوجيات النظيفة وتكنولوجيا الرسكلة والوقاية من مخاطر التلوث؛
- ضمان شروط السلامة والصحة للعمال في أماكن العمل، والحيلولة دون وقوع حوادث العمل والحوادث العرضية وفقا لمعايير النظافة والسلامة؛
- تشجيع إقامة إدارة المؤسسة من خلال تطوير المسؤوليات الفردية، وتحفيز الابتكار والتطوير المنهجي؛
- تعزيز الحوار الاجتماعي ومكافحة كل أشكال التمييز والتمييز.

المطلب الثاني: تقديم المؤسسات محل الدراسة بولايي عين الدفلى والشلف

في هذا المطلب سنقوم بتقديم للمؤسسات محل الدراسة التي مقرها بعين الدفلى والشلف وهي (BATIMITAL، SOPREC، ECDE، SOTUPLAST و PHARMAMEDIC).

أولا - شركة باتيميتال BATIMITAL

هي مؤسسة عمومية ظهرت إثر اعادة هيكلة SM-METAL سنة 1983، ومقرها بعين الدفلى، علما أن الوحدة المدروسة هي وحدة الهياكل الحديدية ، جاءت بعد سلسلة من تقسيمات المؤسسة الأم، نتجت المؤسسة الاقتصادية الوطنية عن إعادة هيكلة المؤسسة الام باتيميتال (BATIMITAL) وهي واحدة من فروعها الستة، وهي شركة ذات أسهم راس مالها 10مليار دينار تحتص في البناءات المعدنية والصناعات النحاسية والتركيب وهذه الوحدة تربع على أكثر من 14 هيكتار، تأسست سنة 1997 وتضم 326 عامل سنة 2021 (BATIMITAL , 2021). وتقع بالمنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى حوالي 150 كلم غرب العاصمة يحدها من الشمال السكة الحديدية ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 4، ومن الشرق والغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة SIM. وتتمثل الأهداف الاقتصادية للشركة في:

- المشاركة في التنمية الوطنية من خلال ميدان البناءات المصنعة، كما تعمل على خلق مناصب شغل؛
- إيجاد وتطوير صناعات خاصة بإنتاج النحاس؛
- التحضير الجيد والبحث في تطوير الإنتاج؛
- تسير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة اللازمة للإنتاج؛
- العمل من أجل البقاء والاستمرار؛
- الدخول إلى سوق المنافسة العالمية للحصول على مردودية أكثر؛
- تحقيق أكبر رقم أعمال ممكن بأقل التكاليف؛

الجودة العالية للبناءات حسب المعايير الدولية، حيث أن المؤسسة حصلت على شهادة ISO900 إصدار 2000. كما تتمثل الأهداف الاجتماعية في :- ضمان مستوى مقبول من الأجر؛ -تحسين مستوى معيشة العمال؛ - الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال؛ -الحفظ على البيئة.

ثانياً شركة سوبراك SOPREC

أنشأت سنة 1983، كانت بدايتها في النجارة العامة وقبل النجارة كانت تمارس الكهرباء أي قبل 1983 وفي زلزال 10 أكتوبر 1980 بالشلف تدخلت الشركة في ميدان كراء المعدات من الشركات الأجنبية المتخصصة في البناء الجاهز، وبعد خروج هذه الشركات من الجزائر في 1985 أصبحت تقوم بالممارسة الجزئية المتبقية عنها للشركات والقيام بإصلاحات وعلى هذا الأساس اكتسبت الخبرة وأصبحت تصنف البنايات الجاهزة الخاصة بها باستعمال المواد الآتية (Groupe Soprec, 2021) :

- هياكل حديدية؛

- SIPOREX تلبيس في مكان الاسمنت؛

و في سنة 1998 تنوعت خدماتها إلى صناعة الأسقف المستعارة والفواصل الجدران والارضية المستعارة وصناعة الألمنيوم و النجارة.

ويتكون مجمع (SOPREC):

- ALENER SPA: هذا الفرع يختص بصناعة العتاد والتجهيزات المرتبطة بميدان الطاقة الشمسية الكهربائية وتصدير واستيراد كل المعدات المرتبطة بالميدان الكهربائي والالكتروني، وهذا الفرع يقوم حالياً بمهام انجاز مشاريع متعلقة بمجال الطاقات الجديدة والمتجددة.

- PLACO DISTRIBUTION SPA: يقوم هذا الفرع بتوجيه الإنتاج نحو السوق أي انه يختص بشراء الأسقف المستعارة من PLAFON DE SYSTEM ثم بيعها للمستهلك سواء كان شخص أو مؤسسة و كذلك بيع مواد أخرى خاصة بالبناء والتعمير وهذه المواد معظمها مستوردة.

ثالثاً - شركة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE

مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف شركة ذات أسهم تم إنشاؤها بموجب المرسوم رقم 325/82 الصادر في 30 أكتوبر 1982 بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC).

أصبحت مؤسسة اقتصادية عامة مستقلة بموجب عقد موثق بتاريخ 9 أكتوبر 1989. وقد تم منحها رأس مال أولي قدره 80 مليون دينار جزائري (ECDE, 2020, p. 1).

- 40٪ من صندوق المشاركة في الكيمياء والبتروكيماويات والصيدلة.

- 30٪ من صندوق المشاركة في المناجم والهيدروكربونات والهيدروليك.

- 30٪ من صندوق المشاركة في البناء.

بعد حل صناديق المشاركة، أصبحت "مواد البناء والتشييد" العامة القابضة هي المالكة بنسبة 100٪ للشركة.

- زيادة رأس مال الشركة إلى 2 مليار دينار جزائري.
- أدت عملية إعادة الهيكلة التي تمت في عام 1999 إلى تحويل الشركة القابضة العامة "RMC" إلى شركة قابضة عامة "إنجازات ومواد بناء" والتي بدورها أصبحت مالكة الشركة بنسبة 100٪.
- سنة 2000، تم حل الشركة القابضة العامة "RMC" واستبدالها بشركة "Groupement Industrie du Ciment d'Algerie" SGP GICA التي أصبحت المالك الحصري للشركة.
- سنة 2003 تمت زيادة رأس مال الشركة إلى 3 مليار دينار جزائري و5 مليار دينار جزائري في عام 2005 و6.241 مليار دينار جزائري في عام 2007.
- سنة 2009، تمت إعادة هيكلة شركة إدارة الاستثمار "Groupement Industrie du Ciment d'Algerie" SGP GICA وتحويلها إلى المجموعة الصناعية للإسمنت الجزائرية (GICA) أصبحت شركة تابعة لمجموعة GICA.
- تم اعتماد ECDE وفقاً لمعايير ISO 9001 الإصدار 2008 بين عامي 2003 و 2012.
- يقع المقر الرئيسي لشركة ECDE في: حي الحمادية، الطريق الوطني وهران الشلف.

رابعاً- شركة البلاستيك والمطاط SOTUPLAST

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط بموجب المرسوم رقم 120/80 المؤرخ في 06 أفريل 1980، والتي انبثقت عن المؤسسة الوطنية سوناطراك نتيجة إعادة هيكلتها وذلك قصد تمويل السوق الوطني بالمواد البلاستيكية والمطاطية ولقد تم الانفصال النهائي سنة 1982، وهي مؤسسة ذات اسهم تنتمي الى قطاع البتروكيماويات وتحت وصاية وزارة الصناعة، وهي شركة تابعة للشركة الوطنية للبلاستيك والمطاط تأسست في جميع أنحاء الوطن منذ نهاية السبعينيات. تقع في المنطقة الصناعية بوادسلي في منطقة الشلف، وهي متخصصة في الإنتاج والتسويق من الأنابيب البلاستيكية PEBD و PEHD و PES وكذلك مناولة المنتجات المصنعة عن طريق حقن البلاستيك (SOTUPLAST, 2021).

توظف 170 عامل، حققت SOTUPLAST، في عام 2019، حجم مبيعات يتجاوز 300.000.000 دينار جزائري. بفضل الموظفين الإداريين الذين أظهروا مهاراتهم من خلال التطوير المتناغم للشركة بالإضافة إلى جودة التصنيع المعتمدة وفقاً لمعايير ISO 9002، تهدف الشركة إلى زيادة قدراتها الإنتاجية من خلال توسيع نطاق عناصرها من حيث عمليات التصنيع.

خامساً - شركة فرما مديك PharmaMedic

تأسست شركة (SARL PharmaMedic) في عام 1992، وهي شركة جزائرية متخصصة في توزيع المنتجات الصيدلانية وشبه الصيدلانية وهي شركة ذات مسؤولية محدودة، يقع مقرها بالمنطقة الصناعية بأولاد محمد بالشلف، وهي مؤسسة متخصصة في بيع المعدات والأدوات الطبية والمنتجات الكيماوية والصيدلانية (بالجملة)، يتكون طاقمها من 49 عامل.

ويقول مدير المؤسسة: اليوم، نحن مدينون بنجاحنا لعملائنا المخلصين، دائماً أكثر تطلّبا، ولديهم دائماً مشاريع جديدة. في المقابل، بفضل فرقنا التي تشارك بشكل يومي في مراقبة العمليات، بفضل الاستماع اليقظ لاحتياجات عملائنا، وسرعة التنفيذ لدينا وحاجتنا إلى إرضاء عملائنا، فنحن نقدم أفضل ما لدينا للمساعدة لجلب للأخصائيين الرعاية الصحية والمرضى المنتج المناسب، في الوقت المناسب، وفي أفضل الظروف.

المبحث الثاني: منهجية والمعالجة الدراسة الاحصائية

تماشياً مع طبيعة الموضوع والمتعلقة بدور الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي، سنقوم في هذا المبحث بعرض اطار الدراسة الاحصائية المعتمدة على SPSS، واستكمالاً للدراسة الاحصائية سيتم تعزيزها بدراسة تحليلية للمؤسسات محل الدراسة التي لديها امكانيات لامتلاك الكفاءة الاستراتيجية وذلك في المبحث الرابع.

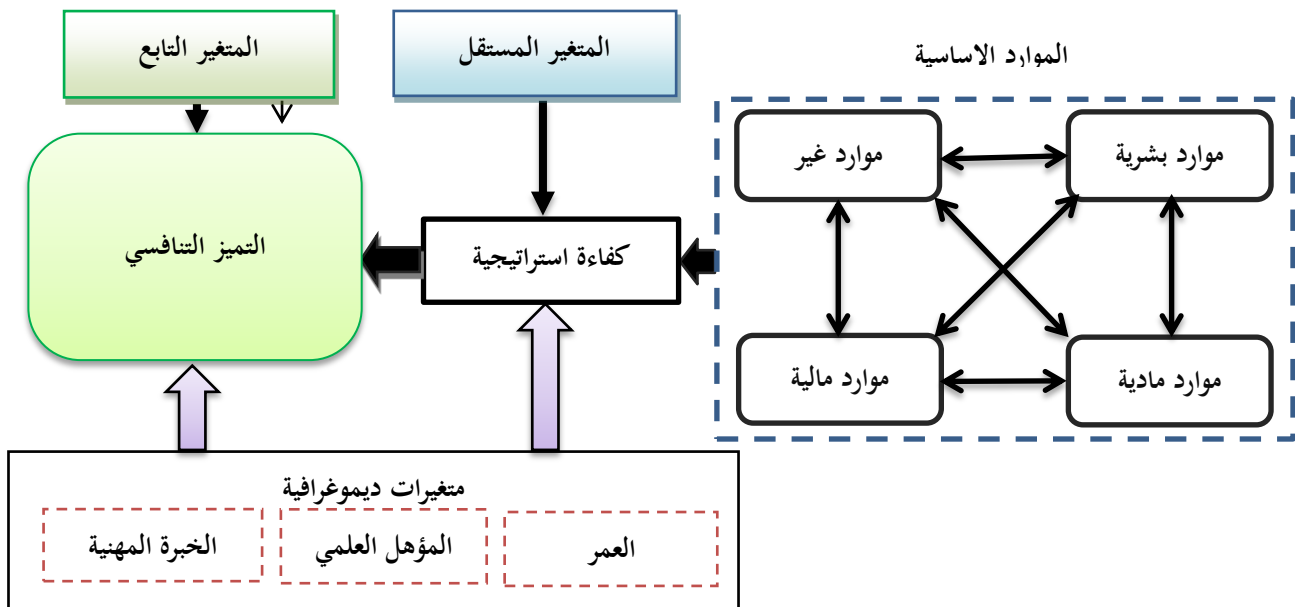
المطلب الأول: إطار الدراسة واساليب المعالجة الاحصائية

نظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف التعرف على دور الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات الاقتصادية، تم الاعتماد المنهج الاستقرائي بأدواته الوصف والتحليل، الذي يسمح بالتعبير عن المعطيات المتحصل عليها من الدراسة الاستقصائية.

أولاً- أنموذج الدراسة

من خلال الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع دراستنا قمنا ببناء نموذج الدراسة الميدانية، الذي يوضح أن الكفاءة الاستراتيجية هي نتاج المزج الامثل للموارد الاساسية التي تسمح للمؤسسة بتحقيق التميز التنافسي في بيئة أعمالها. والموضح في الشكل (1):

الشكل رقم (VI-1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

ثانيا. مجتمع وعينة الدراسة

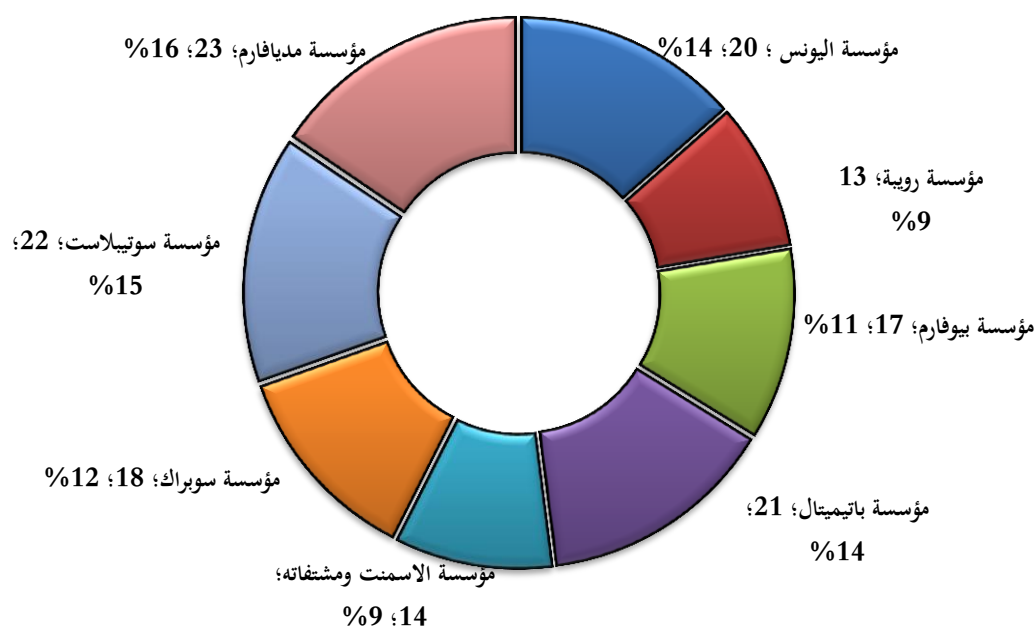
قصد معرفة دور الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تم استهداف الاطارات التي لديها اطلاع على مفهومي الكفاءة الاستراتيجية والميزة التنافسية ضمن عينة الشركات المختار لهذه الدراسة والتي عددها 08 شركات اقتصادية ثلاثة منها على مستوى الجزائر العاصمة والتي تم التعامل معها عن طريق الاستبانة الالكترونية باستخدام (Google Forms) وواحدة في ولاية عين الدفلى واربعة في ولاية الشلف والتي تم توزيع الاستبيان فيها ورقيا مع منع المقابلات بسبب جائحة كورونا. كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (VI-1): توزيع الاستبانات على الشركات محل الدراسة

عدد الاستبانات الصالحة	إسم المؤسسة	
20	مؤسسة اليونس	1
13	مؤسسة آن سي أروية	2
17	مؤسسة بيوفارم	3
21	مؤسسة باتيميتال	4
14	مؤسسة الاسمنت ومشتقاته	5
18	مؤسسة سوبراك	6
22	مؤسسة سوتيبلاست	7
23	مؤسسة فرما مديك	8
148	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم: (VI-2): توزيع الاستبانات على الشركات محل الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

ثالثاً. تصميم استمارة الاستبيان

استكمالاً لمنهجية البحث وتحقيقاً لأغراضه، ولمعرفة دور الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تم تصميم استمارة الاستبيان التي تمثل قاعدة الدراسة الإحصائية وأداة جمع البيانات المرتبطة بتقنية الاستبيان، بشكل مخطط ومهيكل من أجل تفادي الأخطاء الناجمة عن الصياغة أو عن محتوى الإجابات المقترحة، مع الأخذ بعين الاعتبار الترتيب العام للأسئلة ضمن الاستمارة.

ومن جهة أخرى راعينا في إعداد استمارة الاستبيان تقديمها ضمن هيكل يضمن تناسق وضع الأسئلة من أجل تسهيل عملية تحليل ومعالجة البيانات في وقت لاحق، حيث تم إدراج الأسئلة المرتبطة ببعضها البعض بكيفية متتالية وفي نفس الوقت تمكن المستجوب من الإجابة بسهولة.

وجاءت أسئلة هذه الاستبانة بصفة بسيطة وواضحة، حيث تم الابتعاد عن التعقيد حتى تكون قابلة للفهم من قبل الأفراد المستجوبين وهي مبنية في الملحق 01.

وتتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

– **محور السمات الشخصية:** وهو عبارة عن السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في العمر، الخبرة و المؤهل العلمي.

– **محور الكفاءة الاستراتيجية** والذي يمثل المتغير المستقل ويتكون من 21 عبارة موزعة على أربعة أبعاد أساسية هي:

– البعد 01: (الموارد البشرية والتي تحتوي على 05 عبارات) – البعد 02: (الموارد المالية والتي تحتوي على 05 عبارات)

– البعد 03: (الموارد المادية والتي تحتوي على 05 عبارات) – البعد 04: (الموارد غير الملموسة والتي تحتوي على 06 عبارات)

– **محور التميز التنافسي** والذي يمثل المتغير التابع: والذي يحتوي على 15 عبارة تم وضعها على شكل كتلة واحدة دون أبعاد.

رابعاً. أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل القيام بالتحليل والمعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب وتكمن فيما يلي:

1- مقياس ليكرت (Likert Scale): مقياس ليكرت هو أسلوب لقياس السلوكيات و التفضيلات مستعمل في الاختبارات النفسية استنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت يستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاءات. ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما (Wikipédia, 2021).

وسيتم تحليل المعلومات المجمعة ميدانيا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعمل على المعايير المبينة في الجدول أدناه، ومنه تكون الفئة معبرة عن كل إجابة وفقاً للعلاقة التالية: (طول الفئة = المدى العام / عدد الفئات)، وبالتالي يصبح طول الفئة كالتالي $(5-1)/5 = 0.8$ ، (بن قطيب، 2016، صفحة 269) لتحديد قيم المتوسط الحسابي والفئة التي تنتمي إليها، وبالتالي يتم توضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (VI-2): تقسيم مستويات الموافقة على فقرات الإستبيان.

الدرجة	مقياس ليكارت الخماسي	قيم المتوسط الحسابي
منخفض جدا	غير موافق بشدة	[1.80 – 1.00]
منخفض	غير موافق	[2.60 – 1.81]
متوسط	محايد	[3.40 – 2.61]
مرتفع	موافق	[4.20 – 3.41]
مرتفع جدا	موافق بشدة	[5.00 – 4.21]

المصدر: (بن قطيب، 2016، صفحة 269).

2- الارتباط والانحدار الخطي البسيط

2-1- الارتباط (Correlation): يطلق الارتباط على العلاقة بين المتغيرين (بركات، 2013، الصفحات 95-96)، وتقاس تلك العلاقة بمقياس يسمى معامل الارتباط ويرمز له بالرمز (R) ويأخذ القيم من (-1) إلى (+1). حيث يمكن تفسير نتائج معامل الارتباط حسب (Lehman Ann) من (SAS Institute) كما يلي:

الجدول رقم (VI-3): تفسير نتائج الارتباط

التفسير	المجال	
ضعيف جدا	من 0 الى 0.2	1
ضعيف	من 0.21 الى 0.39	2
متوسط	من 0.40 الى 0.59	3
مرتفع	من 0.60 الى 0.79	4
مرتفع جدا	من 0.80 الى 1	5

المصدر (Lehman, 2005, p. 123)

2-2- الإنحدار الخطي البسيط: يستخدم للتنبؤ بقيمة متغير، يسمى المتغير التابع، من خلال المتغير المستقل، وذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل (بركات، 2013، صفحة 109)، أي يدرس العلاقة بين متغيرين فقط أحدهما مستقل والآخر تابع (طارق عطية، 2013، صفحة 211).

3- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) هو أحد الاختبارات المعملية والتي تستخدم في المقارنة بين المتوسطات، ويطلق عليه اختصار (ANOVA)، وهو اختبار يتم استخدامه في التحليل الإحصائي في العديد من البحوث الأكاديمية، للحصول على قرار إما بوجود فروق بين المتوسطات أو عدم وجودها، وذلك للتعرف على ما يجعل متوسط ما يختلف عن المتوسطات الأخرى.

خامسا- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

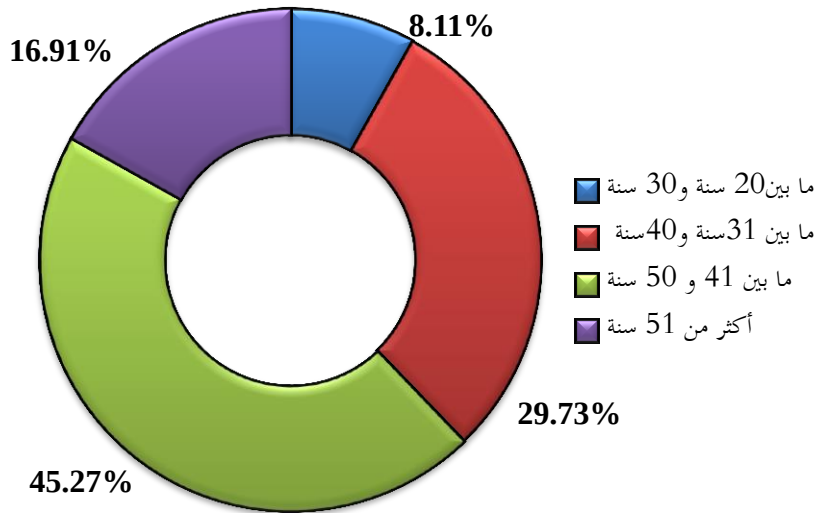
1- توزيع افراد العينة حسب العمر: يمكن توضيح نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (VI-4): توزيع أفراد العينة حسب العمر

سنوات العمر	العدد	%
ما بين 20 سنة و 30 سنة	12	8.11
ما بين 31 سنة و 40 سنة	44	29.73
ما بين 41 و 50 سنة	67	45.27
أكثر من 51 سنة	25	16.91
الكلي	148	100

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل رقم (VI-3) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

يبين الجدول (4) أن الفئة العمرية من 20 الى 30 سنة شكلت اقل نسبة ب (8.11%)، الفئة أكثر من 51 سنة شكلت ثاني اصغر نسبة ب (16.91%)، فيما انحصرت النسبة الكبيرة بين فئة 31 الى 40 سنة بنسبة (29.73%) وفئة 41 الى 50 سنة بنسبة (45.27%) مما يدل على ان المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الكفاءات الشابة في التسيير.

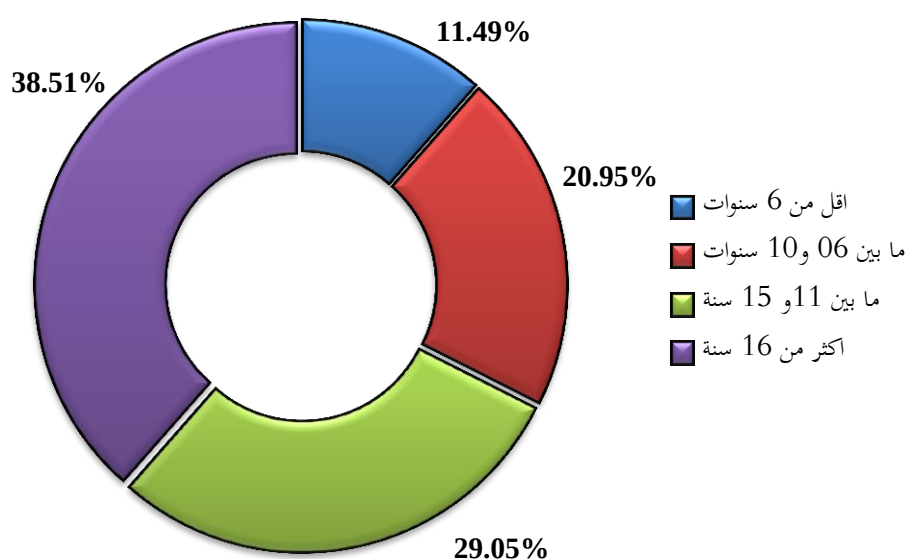
4- توزيع العينة حسب الخبرة المهنية: يمكن توضيح نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (VI-5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	العدد	%
اقل من 6 سنوات	17	11.49
ما بين 06 و 10 سنوات	31	20.95
ما بين 11 و 15 سنة	43	29.05
اكثر من 16 سنة	57	38.51
الكلي	148	100

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل رقم (VI-4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

يبين الجدول (5) أن (11.49%) من أفراد العينة تراوحت سنوات الخبرة لديهم في مجال العمل اقل من 06 سنوات وهي اقل نسبة، ويليهما في الفئة ما بين 06 الى 10 سنوات بنسبة (20.95%)، ثم الفئة من 11 الى 15 سنة بنسبة (29.05%) وبعدها الفئة أكثر من 16 سنة بنسبة (38.5%) وهذا يعكس أن أفراد عينة معظمهم لديهم خبرة وكفاءة مهنية وهذا بدوره ينعكس بالإيجاب على المؤسسة.

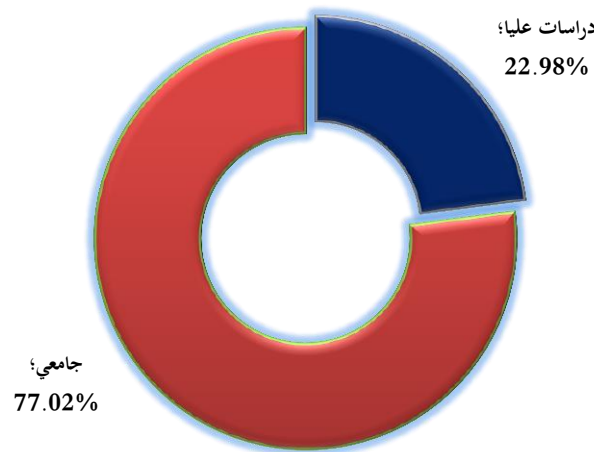
3- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي: الجدول أدناه يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (VI-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	العدد	%
جامعي	114	77.02
دراسات عليا	34	22.98
الكلي	148	100

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل رقم (VI-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعدا الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

نلاحظ من خلال الجدول (6) أن أكبر نسبة من أفراد العينة هي نسبة (90.54%) للأفراد الحائزين على مستوى جامعي (الليسانس، مهندس، ماستر، الدراسات التطبيقية، تقني سامي...)، أما بقية أفراد العينة والممثلون بنسبة (9.46%) فهم متحصلون على شهادة دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه).

المطلب الثاني: صدق وثبات ادوات الدراسة وتوزيع البيانات

من أجل قياس صدق الاستبانة (الظاهري) ومدى دقتها في التعبير عن هدف الدراسة وتأكيدا لصلاحيتها، وتحقيقا لذلك قمنا بالتأكد من صدق الاستبانة عن طريق الرجوع إلى عدد من المحكمين أصحاب الاختصاص في مجال تخصصنا، بالإضافة إلى استاذة متخصصين في الاحصاء وبناء الاستبانة وبرنامج SPSS، من داخل وخارج جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف (انظر الملاحق 04) لإضفاء عامل المصادقية على جميع عبارات الاستبانة، وعلى ضوء آراء السادة المحكمين تم الاستجابة لهم؛ وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء مقترحاتهم، وبذلك تم تخرج الاستبانة.

أولاً- صدق الدراسة ومدى الترابط بين عبارات ومجاور الدراسة

1- صدق أبعاد المتغير المستقل (الكفاءة الاستراتيجية)

الجدول (VI-7): مصفوفة الارتباط لأبعاد المتغير المستقل (الكفاءة الاستراتيجية)

الكفاءة الاستراتيجية	الموارد غير الملموسة	الموارد المادية	الموارد المالية	الموارد البشرية		
.826**	.641**	.691**	.502**	1	معامل الارتباط برسون	الموارد البشرية X_1
.000	.000	.000	.000		Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	N	
.709**	.561**	.593**	1	.502**	معامل الارتباط برسون	الموارد المالية X_2
.000	.000	.000		.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	N	
.947**	.898**	1	.593**	.691**	معامل الارتباط برسون	الموارد المادية X_3
.000	.000		.000	.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	N	
.932**	1	.898**	.561**	.641**	معامل الارتباط برسون	الموارد غير الملموسة X_4
.000		.000	.000	.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	N	
1	.932	.947	.709	.826	Corrélation de Pearson	الكفاءة الاستراتيجية
	.000	.000	.000	.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	N	

* دالة عند مستوى (0.05)

** دالة عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS24

بلغ معامل ارتباط البعد الأول " الموارد البشرية"، البعد الثالث " الموارد المادية" وبالعقد الرابع " الموارد غير الملموسة " بالمحور الأول الكفاءة الاستراتيجية (0.826^{**}) و(0.947^{**}) و(0.947^{**}) على التوالي وبقيمة دلالة (0.000) لكل منهم وهي أقل من (0.01) وقد ميزت بعلامة (**) للدلالة على أنها دالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.01)، وحسب السلم نجد أنها محصورة في المجال (0.08 الى 01) مما يدل على أن العلاقة بين الأبعاد الثلاثة ومحور الكفاءة الاستراتيجية علاقة طردية قوية جدا، وحتى بالمقارنة مع مستوى المعنوية (0.05) نجد أن علاقة الارتباط لهذه العبارات علاقة قوية والتي تبلغ 95%. في حين بلغ معامل ارتباط البعد الثاني " الموارد المالية" (0.709^{**})، بقيمة دلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) والتي ميزت بعلامة (**) للدلالة على أنها دالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.01) كما هو مبين في اسفل الجدول، وبالرجوع الى السلم نجد أن قيمتها محصورة في المجال (0.60 الى 0.79) مما يدل على أن العلاقة بين الموارد المالية والكفاءة الاستراتيجية علاقة طردية قوية.

2- اختبار مدى صدق ابعاد المحور الثاني (التميز التنافسي): قمنا في هذا البعد (التميز التنافسي) بوضع 15 عبارة للإجابة عليه وسنحاول من خلال الجدول الموالي دراسة مدى التناسق بين عبارات هذا المحور.

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لدور الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي لمجموعة من المؤسسات

الجدول (VI-8): مصفوفة الارتباط لأبعاد المتغير المستقل (التميز التنافسي)

التميز التنافسي	Y15	Y14	Y13	Y12	Y11	Y10	Y9	Y8	Y7	Y6	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1		
.649**	-.200*	.342**	-.200*	.169*	.376**	.147	.512**	.279**	.590**	.342**	.134	.603**	.459**	.439**	1	معامل الارتباط بـ Y1	Y1
.000	.015	.000	.015	.041	.000	.074	.000	.001	.000	.000	.103	.000	.000	.000		Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.607**	.123	.450**	.123	-.031-	.345**	.089	.488**	.135	.477**	.413**	.283**	.248**	.484**	1	.439**	معامل الارتباط بـ Y2	Y2
.000	.135	.000	.135	.711	.000	.283	.000	.103	.000	.000	.000	.002	.000		.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.677**	.075	.388**	.075	.045	.060	-.002-	.660**	.258**	.726**	.124	.464**	.662**	1	.484**	.459**	معامل الارتباط بـ Y3	Y3
.000	.365	.000	.365	.585	.468	.982	.000	.002	.000	.134	.000	.000		.000	.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.738**	.039	.080	.039	.242**	.178*	-.019-	.411**	.649**	.602**	.425**	.625**	1	.662**	.248**	.603**	معامل الارتباط بـ Y4	Y4
.000	.640	.334	.640	.003	.030	.823	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.002	.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.516**	-.069-	-.163*	-.069-	.049	.017	-.157-	.270**	.650**	.487**	.391**	1	.625**	.464**	.283**	.134	معامل الارتباط بـ Y5	Y5
.000	.406	.048	.406	.553	.838	.056	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.103	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.612**	-.059-	.043	-.059-	.212**	.092	-.024-	.364**	.689**	.490**	1	.391**	.425**	.124	.413**	.342**	معامل الارتباط بـ Y6	Y6
.000	.473	.604	.473	.010	.265	.771	.000	.000	.000		.000	.000	.134	.000	.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.826**	.070	.278**	.070	-.010-	.054	.087	.854**	.562**	1	.490**	.487**	.602**	.726**	.477**	.590**	معامل الارتباط بـ Y7	Y7
.000	.399	.001	.399	.900	.517	.294	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.631**	-.007-	-.139-	-.007-	.202*	-.011-	-.161-	.393**	1	.562**	.689**	.650**	.649**	.258**	.135	.279**	معامل الارتباط بـ Y8	Y8
.000	.933	.092	.933	.014	.894	.051	.000		.000	.000	.000	.000	.002	.103	.001	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.798**	.126	.623**	.126	.149	.116	.136	1	.393**	.854**	.364**	.270**	.411**	.660**	.488**	.512**	معامل الارتباط بـ Y9	Y9
.000	.128	.000	.128	.070	.160	.100		.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	Sig. (bilatérale)	

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لدور الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي لمجموعة من المؤسسات

148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.285**	.476**	.460**	.476**	.276**	.315**	1	.136	-.161-	.087	-.024-	-.157-	-.019-	-.002-	.089	.147	معامل الارتباط برون	Y10
.000	.000	.000	.000	.001	.000		.100	.051	.294	.771	.056	.823	.982	.283	.074	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.318**	.150	.171*	.150	.111	1	.315**	.116	-.011-	.054	.092	.017	.178*	.060	.345**	.376**	معامل الارتباط برون	Y11
.000	.068	.038	.068	.179		.000	.160	.894	.517	.265	.838	.030	.468	.000	.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.371**	.258**	.339**	.258**	1	.111	.276**	.149	.202*	-.010-	.212**	.049	.242**	.045	-.031-	.169*	معامل الارتباط برون	Y12
.000	.002	.000	.002		.179	.001	.070	.014	.900	.010	.553	.003	.585	.711	.041	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.285**	1.000**	.276**	1	.258**	.150	.476**	.126	-.007-	.070	-.059-	-.069-	.039	.075	.123	-.200-*	معامل الارتباط برون	Y13
.000	.000	.001		.002	.068	.000	.128	.933	.399	.473	.406	.640	.365	.135	.015	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.501**	.276**	1	.276**	.339**	.171*	.460**	.623**	-.139-	.278**	.043	-.163-*	.080	.388**	.450**	.342**	معامل الارتباط برون	Y14
.000	.001		.001	.000	.038	.000	.000	.092	.001	.604	.048	.334	.000	.000	.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.285**	1	.276**	1.000**	.258**	.150	.476**	.126	-.007-	.070	-.059-	-.069-	.039	.075	.123	-.200-*	معامل الارتباط برون	Y15
.000		.001	.000	.002	.068	.000	.128	.933	.399	.473	.406	.640	.365	.135	.015	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
1	.285**	.501**	.285**	.371**	.318**	.285**	.798**	.631**	.826**	.612**	.516**	.738**	.677**	.607**	.649**	معامل الارتباط برون	التمييز التنافسي
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
* دالة عند مستوى (0.05)																	
** دالة عند مستوى (0.01)																	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 24

معامل ارتباط العبارة الأولى، العبارة الثانية، العبارة الثالثة، العبارة الرابعة، العبارة السادسة، العبارة الثامنة والعبارة التاسعة بالتميز التنافسي بلغ (0.649^{**})، (0.607^{**})، (0.677^{**})، (0.738^{**})، (0.612^{**})، (0.631^{**}) و(0.798^{**}) على التوالي بقيمة دلالة (0.000) لكل منهم وهي أقل من (0.01) وقد ميزت بعلامة (**) للدلالة على أنها دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0.01) كما هو مبين في اسفل الجدول، وبالرجوع الى السلم نجد أن قيمها محصورة في المجال (0.60 الى 0.79) مما يدل على أن العلاقة بين هذه العبارات والتميز التنافسي علاقة طردية قوية بالمقارنة مع مستوى المعنوية (0.05) نجد ان علاقة الارتباط لهذه العبارات علاقة قوية والتي تبلغ 95%. اما معامل ارتباط العبارة الخامسة والعبارة الرابعة عشر بالتميز التنافسي فقد بلغ (0.516^{**})، (0.501^{**}) على التوالي بقيمة دلالة (0.000) لكل منهما وهي أقل من (0.01) والتي ميزت بعلامة (**) للدلالة على أنها دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0.01) كما هو مبين في اسفل الجدول، وبالرجوع الى السلم نجد أن قيمها محصورة في المجال (0.40 الى 0.59) مما يدل على أن العلاقة بين هذه العبارتين والتميز التنافسي علاقة طردية متوسطة، وحتى بالمقارنة مع مستوى المعنوية (0.05) نجد ان علاقة الارتباط لهذه العبارات علاقة قوية والتي تبلغ 95%. فيما بلغ معامل ارتباط العبارة السابعة بالتميز التنافسي (0.826^{**})، بقيمة دلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) والتي ميزت بعلامة (**) للدلالة على أنها دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0.01) كما هو مبين في اسفل الجدول، وبالرجوع الى السلم نجد أن قيمتها محصورة في المجال (0.80 الى 0.01) مما يدل على أن العلاقة بين هذه العبارة والتميز التنافسي علاقة طردية قوية جدا، وحتى بالمقارنة مع مستوى المعنوية (0.05) نجد ان علاقة الارتباط لهذه العبارات علاقة قوية والتي تبلغ 95%. في حين بلغ معامل ارتباط العبارة 10، العبارة 11، العبارة 12، العبارة 13 والعبارة 15، بالتميز التنافسي (0.285^{**})، (0.318^{**})، (0.371^{**})، (0.285^{**})، و(0.285^{**}) على التوالي بقيمة دلالة (0.000) لكل منهم وهي أقل من (0.01) وقد ميزت بعلامة (**) للدلالة على أنها دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0.01) كما هو مبين في اسفل الجدول، وبالرجوع الى السلم نجد أن قيمها محصورة في المجال (0.21 الى 0.39) مما يدل على أن العلاقة بين هذه العبارات والتميز التنافسي علاقة طردية ضعيفة.

3- اختبار علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة (الكفاءة الاستراتيجية والتميز التنافسي)

الجدول (VI-9): مصفوفة الارتباط بين متغيري الدراسة

التميز التنافسي	الكفاءة الاستراتيجية		
.811 ^{**}	1	معامل الارتباط بيرسون	الكفاءة الاستراتيجية
0.000		Sig. (bilatérale)	
148	148	N	
1	.811 ^{**}	معامل الارتباط بيرسون	التميز التنافسي
	.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	N	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 24

بلغ معامل ارتباط الكفاءة الاستراتيجية بالتميز التنافسي (0.811^{**})، بقيمة دلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) والتي ميزت بعلامة (**) للدلالة على أنها دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0.01) كما هو مبين في اسفل الجدول، وبالرجوع الى السلم نجد أن قيمتها محصورة في المجال (0.80 الى 01) مما يدل على أن العلاقة بين هذه العبارة والتميز التنافسي علاقة طردية قوية جدا، وحتى بالمقارنة مع مستوى المعنوية (0.05) نجد ان علاقة الارتباط لهذه العبارات علاقة قوية والتي تبلغ 95%.

معامل الارتباط يساوي 0.811 وهو محصور في المجال $[0.80 \leq 0.811 < 1]$ بقيمة دلالة (0.000) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الكفاءة الاستراتيجية والتميز التنافسي.

ثانيا- ثبات أداة الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)

يعرف الثبات على مقياس الدقة بأنه قدرة وثبات الأداة كالاستبيان على إعطاءك نفس النتائج إذا قمت بتكرار القياس على نفس أفراد عينة الدراسة مرات عديدة في نفس الظروف، والثبات في أغلب حالاته هو معامل ارتباط، ويقصد بالثبات مدى ارتباط نتائج القياس المتكررة لأداة الدراسة.

يستخدم ألفا كرونباخ لحساب معاملات الموثوقية لأدوات المسح التي تستخدم مجموعات الاستجابة من نوع مقياس ليكرت سواء كان ثلاثي أو الخماسي أو السباعي، حيث يقدر ألفا كرونباخ مدى موثوقية استجابات الأداة (الاستبيان) تم تقييمها بواسطة الموضوعات التي تشير إلى ثبات الأدوات. تتراوح قيمة ألفا كرونباخ من صفر إلى واحد مع ارتفاع القيم التي تشير إلى أن العناصر تقيس البعد نفسه. في المقابل، إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ منخفضة (بالقرب من 0)، فهذا يعني أن بعض العناصر أو كلها لا تقاس بنفس البعد. القيم ألفا كرونباخ المقبولة تكون 0.60 وما فوق جيدة (Cronbach's alpha, 2020) .

الجدول رقم (VI-10): معامل ألفا كرونباخ المتغير المستقل (الكفاءة الاستراتيجية)

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الموارد البشرية	5	0.760
الموارد المالية	5	0.690
الموارد المادية	5	0.688
الموارد غير الملموسة	6	0.800
الكلية	21	0.917

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 24

قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل من الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية و الموارد غير الملموسة، 0.760، 0.690، 0.688، 0.800 على التوالي، في حين كان معامل الثبات للمحور الاول يساوي 0.917 وهي قيمة أكبر من 0.6 وبالتالي هي قيمة جيدة وتدل على ثبات عبارات هذا المحور ويمكن الاعتماد عليها كأداة لتحقيق اهداف الدراسة.

الجدول رقم (VI-11): معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع (التميز التنافسي)

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التميز التنافسي	15	0.839

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 24

معامل الثبات للمحور الثاني يساوي 0.839 وهي قيمة أكبر من 0.6 وبالتالي هي قيمة جيدة وتدل على ثبات عبارات هذا المحور ويمكن الاعتماد عليها كأداة لتحقيق اهداف الدراسة.

الجدول رقم (VI-12): معامل ألفا كرونباخ الكلي لمحموري الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الكفاءة الاستراتيجية	21	0.917
التميز التنافسي	15	0.839
الكلي	36	0.938

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 24

قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل من الكفاءة الاستراتيجية، التميز التنافسي، 0.917، 0.839، على التوالي، في حين كان معامل الثبات الكلي يساوي 0.938 وهي قيم أكبر من 0.6 وبالتالي هي قيم جيدة وتدل على ثبات عبارات هذا المحورين ويمكن الاعتماد عليها كأداة لتحقيق اهداف الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الاحصائية واختبار الفرضيات

بعد صب البيانات الخاصة بالاستمارات الخاصة بالاستبانة في برنامج الحزم الاحصائية (SPSS)، سنقوم في هذا المبحث باستخراج النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات الموضوعية مسبقا.

المطلب الاول: عرض ومناقشة النتائج الاحصائية

سنقوم بعرض ومناقشة مختلف نتائج المتغير المستقل الكفاءة الاستراتيجية والمتغير التابع التميز التنافسي.

أولا- عرض ومناقشة نتائج المتغير المستقل (الكفاءة الاستراتيجية)

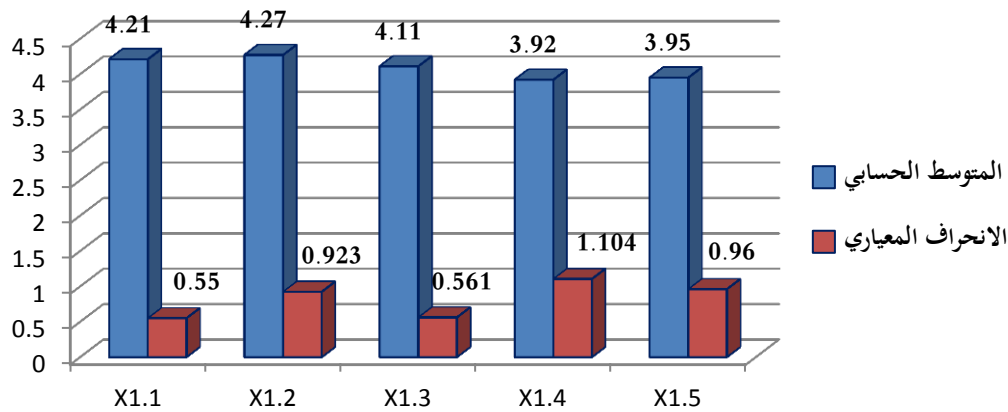
1- عرض ومناقشة البعد الأول (الموارد البشرية)

الجدول رقم (VI-13): تحليل عبارات البعد الاول للمتغير المستقل (الموارد البشرية)

X ₁	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	الرتبة	ترتيب الأهمية
X _{1.1}	يتميز مجلس الادارة بالمرونة والحاكمة	4.21	0.550	0.000	02	مرتفعة جدا
X _{1.2}	نظام الاتصال في المؤسسة يسمح بانسياب المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب	4.27	0.923	0.000	01	مرتفعة جدا
X _{1.3}	تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة	4.11	0.561	0.000	03	مرتفعة
X _{1.4}	لدى المؤسسة نظام حوافز ومكافآت يرفع من رضا العاملين	3.92	1.104	0.000	05	مرتفعة
X _{1.5}	تمتلك المؤسسة برامج تكوينية وتدريبية ترفع اداء العاملين	3.95	0.960	0.000	04	مرتفعة
		4.09	/	/	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم (VI-6): عبارات البعد الاول للمتغير المستقل (الموارد البشرية)



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

مستوى الدلالة لجميع عبارات بعد الموارد البشرية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يشير الى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة) لكل عبارات هذا البعد، وهذا الاختلاف في النسب الخاصة بالعينة (الموضح في الجدول اعلاه) هي نفسها الخاصة بمجتمع الدراسة.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن العبارة الثانية " نظام الاتصال في المؤسسة يسمح بانسياب المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب " حققت اعلى متوسط حسابي مرجح مرتفع جدا قدرة ب 4.27 وانحراف معياري 0.923، مما يدل ان المؤسسات محل الدراسة تعتبر نظام الاتصال من بين العوامل الاساسية التي تدعم الموارد البشرية، في حين حصلت العبارة الاولى " يتميز مجلس الادارة بالمرونة والحاكمة " على تقييم مرتفع جدا بمتوسط حسابي مرجح قدره 4.21 وانحراف معياري 0.550، وهذا ما يدل على ان المؤسسات المستبحة اغلبها يطبق نظام الحكم الراشد مبني على الشفافية والمصادقية والذي يساعد على بث روح الفريق والتعاون بين الموارد البشرية مما يساعد على الابداع والابتكار داخل المؤسسة.

في حين قيمت العبارة الثالثة " تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة "، الرابعة " لدى المؤسسة نظام حوافز ومكافآت يرفع من رضا العاملين " والخامسة " تمتلك المؤسسة برامج تكوينية وتدريبية ترفع اداء العاملين " بموافق بمتوسطات حسابية 4.11، 3.92 و 3.95 على التوالي وانحراف معياري 0.561، 1.104 و 0.960 على التوالي مما يدل على أن المؤسسات تمتلك موارد بشرية مؤهلة علميا وعمليا، كما تعتمد نظام حوافز ومكافآت يرفع من رضی العاملين، كما انها تعمل على تطوير مهارات العاملين عن طريق تسطير برامج تدريبية وتكوينية ترفع من كفاءة موردها البشرية وتكسبها مهارات وقدرات جديدة.

المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا البعد بلغ 4.09 والانحراف المعياري 0.820، مما نتج عنه موافقة مرتفعة حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، حيث تعتمد اغلب هذه المؤسسات على

التكوين المستمر لمواردها من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات التي تمكنهم من اكتساب مهارات ومعارف جديد، كما يتم تسيير هذه المؤسسات بشفافية وحكومية تمكن الكفاءات من الابداع والابتكار وبالتالي تساهم في الرفع من تنافسية المؤسسة.

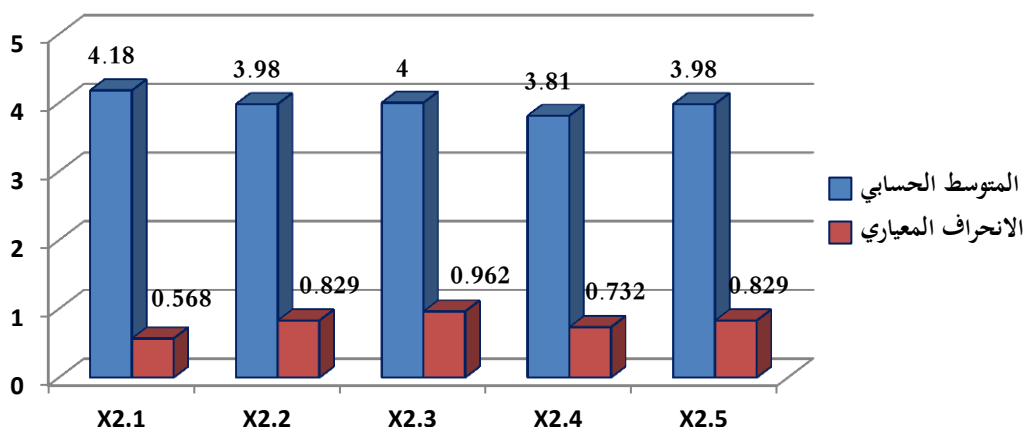
2- عرض ومناقشة البعد الثاني (الموارد المالية)

الجدول رقم (VI-14) تحليل عبارات البعد الثاني للمتغير المستقل (الموارد المالية)

X ₂	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	الرتبة	ترتيب الأهمية
X _{2.1}	تمتلك المؤسسة محفظة استثمارية متنوعة	4.18	0.568	0.000	01	مرتفعة
X _{2.2}	لدى المؤسسة استقلالية مالية (رأس المال أكبر من الديون)	3.98	0.829	0.000	03	مرتفعة
X _{2.3}	لدى المؤسسة علاقة جيدة مع الدائنين	4.00	0.962	0.000	02	مرتفعة
X _{2.4}	تمتلك المؤسسة قدرة عالية على التمويل الذاتي	3.81	0.732	0.000	05	مرتفعة
X _{2.5}	لدى المؤسسة القدرة على خلق قيمة مالية (توليد الارباح)	3.98	0.829	0.000	04	مرتفعة
		3.99	/	/	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم (VI-7): عبارات البعد الثاني للمتغير المستقل (الموارد المالية)



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

مستوى الدلالة لجميع عبارات بعد الموارد المالية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يشير الى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة) لكل عبارات هذا البعد، وهذا الاختلاف في النسب الخاصة بالعينة (الموضح في الجدول اعلاه) هي نفسها الخاصة بمجتمع الدراسة. حلت عبارة "تمتلك المؤسسة محفظة استثمارية متنوعة" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مرجح 4.18 وانحراف معياري 0.568 بتقييم مرتفع وهذا يدل على أن المؤسسات تمتلك محفظة الاستثمارية متنوعة تساهم في توليد الارباح بعيدا عن نشاطها الاصلي وهذا ما لاحظناه في ميزانية هذه المؤسسات حيث تمتلك اصول مالية طويلة الاجل موزعة بين اسهم وسندات عبارة عن استثمارات في مؤسسات اخرى، في حين حلت عبارتي "لدى المؤسسة علاقة

جيدة مع الدائنين " و " لدى المؤسسة استقلالية مالية " بمتوسط حسابي مرجح 4.00 و 3.98 على التوالي وانحراف معياري 0.962 و 0.829 على التوالي بتقييم مرتفع، وهذا يعود، أولاً للاستقلالية المالية التي تتمتع بها المؤسسات وقدرتها على التمويل الذاتي وقلت الاعتماد على الديون مما يجعلها في ايجابية في علاقتها مع البنوك من حيث الديون هذا ما تجيب عنه العبارة الرابعة " تمتلك المؤسسة قدرة عالية على التمويل الذاتي " والخامسة " لدى المؤسسة القدرة على خلق قيمة مالية (توليد الارباح) " التي حققنا متوسط حسابي قدره 3.81 و 3.98 على التوالي وانحراف معياري 0.732 و 0.829 على التوالي التي قيمت بمرتفعة لان المؤسسات محل الدراسة تمتلك قدرة كبير على توليد الارباح وتمويل نشاطها ذاتيا. المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا البعد بلغ 3.99 والانحراف المعياري 0.784، مما نتج عنه موافقة مرتفعة حول امتلاك المؤسسات محل الدراسة موارد مالية جيدة من خلال قدرتها على توليد الارباح داخل النشاط وخارجه من خلال الاستثمارات المالية وهذا مكنها من تحقيق استقلال مالي وتمويل نشاطها والحفاظ على دائيتها خاصة الموردين، الذين يعتبرون من بين قوى التنافس الخمس المؤثرين في نشاط المؤسسة في ظل بيئتها التنافسية.

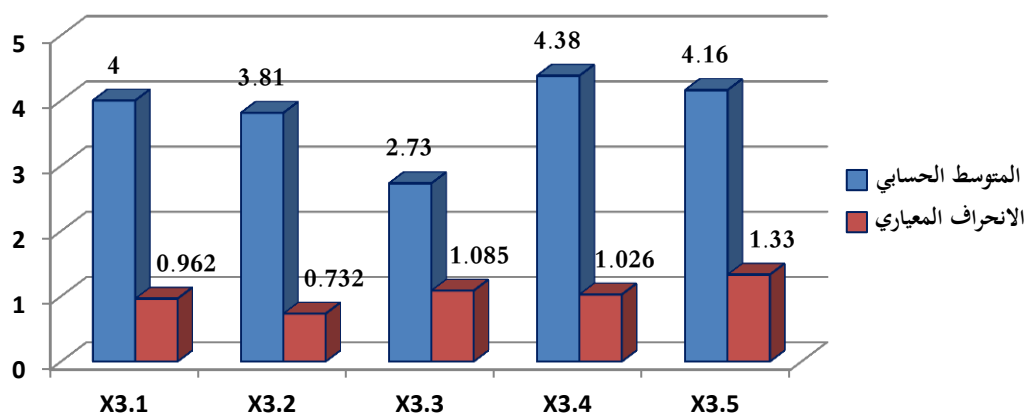
3- عرض ومناقشة البعد الثالث (الموارد المادية)

الجدول رقم (VI-15) تحليل عبارات البعد الثالث للمتغير المستقل (الموارد المادية)

X ₃	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	الرتبة	ترتيب الأهمية
X _{3.1}	تمتلك المؤسسة معدات وتجهيزات حديثة ومتطورة	4.00	0.962	0.000	03	مرتفعة
X _{3.2}	كل المعدات والتجهيزات مستغلة بشكل امثل وغير مهملة	3.81	0.732	0.000	04	مرتفعة
X _{3.3}	تمتلك المؤسسة مرافق متعددة الخدمات	2.73	1.085	0.000	05	متوسط
X _{3.4}	تمتلك المؤسسة نظام صيانة فعال	4.38	1.026	0.000	01	مرتفعة جدا
X _{3.5}	تملك المؤسسة نظام كفو لتسيير المخزونات	4.16	1.330	0.000	02	مرتفعة
		3.82	/	/		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم (VI-8): عبارات البعد الثالث للمتغير المستقل (الموارد المادية)



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

مستوى الدلالة لجميع عبارات بعد الموارد المادية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يشير الى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة) لكل عبارات هذا البعد، وهذا الاختلاف في النسب الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بمجتمع الدراسة.

من خلال الجدول اعلاه تبين لنا ان عبارة " تمتلك المؤسسة نظام صيانة فعال " حلت في المرتبة الاولى بتقييم مرتفع جدا، بمتوسط حسابي 4.38 وانحراف معياري 1.026 مما يدل ان المؤسسات المستبحة تولي اهمية كبير لنظام الصيانة الذي يضمن ديمومة واستمرارية النشاط، اما في المرتبة الثانية فحلت عبارة " تملك المؤسسة نظام كفؤ لتسيير المخزونات " بتقييم مرتفع بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 1.330، مما يدل على ان المؤسسات تولي اهمية كبير لنظام التخزين باعتبار ان المخزون هو اساس نشاط المؤسسة وهو المولد الاول للأرباح الناتجة عن النشاط العادي للمؤسسة، والتنظيم والتصرف الجيد للمخزون وخلق المؤسسات لقنوات تصريف جديدة يمكن المؤسسة من تعزيز مكانتها التنافسية، اما عبارة " تمتلك المؤسسة معدات وتجهيزات حديثة ومتطورة " فقد حلت في المرتبة الثالثة بتقييم مرتفع ايضا بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.962 وهذا يدل على ان المؤسسة تعمل على التحديث المستمر لمعداتها وتجهيزاتها سواء الاقتناء او الصيانة والتطوير المستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية التي تحصل في بيئة المؤسسة، كما حصلت العبارة " كل العقارات والتجهيزات مستغلة بشكل امثل وغير مهملة " على تقييم مرتفع بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.732 مما يدل على أن كل المرافق والعقارات مستغلة بشكل جيد مما يسمح بتوليد الأرباح وتجنب تحمل تكاليف ثابتة وتكاليف الفرص الضائعة. اما عبارة " تمتلك المؤسسة مرافق متعددة الخدمات " فحصلت على تقييم متوسط بمتوسط حسابي 2.73 وانحراف معياري 1.085 وهذا سبب التفاوت بين المؤسسات المستبحة فمنها من يمتلك مرافق مثل المطاعم والكافتريات وغيرها ومنها من لا يملك اي مرفق للعمال.

المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا البعد بلغ 3.82 والانحراف المعياري 1.027، مما نتج عنه موافقة مرتفعة مما يدل على أن المؤسسات تمتلك موارد مادية تعتبر عنصر اساسي من يعزز الكفاءة الاستراتيجية.

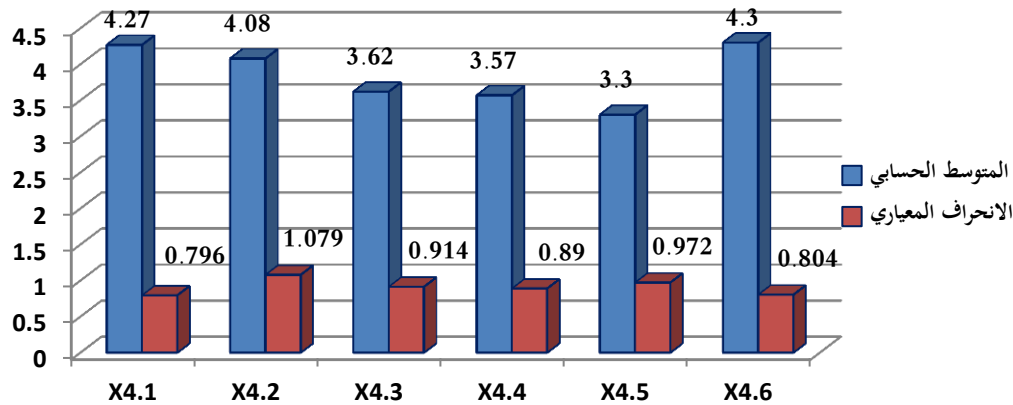
4- عرض ومناقشة البعد الرابع (الموارد غير الملموسة)

الجدول رقم (VI-16) تحليل عبارات البعد الرابع للمتغير المستقل (الموارد غير الملموسة)

X ₄	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	الرتبة	ترتيب الأهمية
X _{4.1}	تبني نظام ادارة الجودة (جودة النشاط والمنتج)	4.27	0.796	0.000	02	مرتفعة جدا
X _{4.2}	نظام معلومات كفء (يدعم مستويات القرار داخل المؤسسة)	4.08	1.079	0.000	03	مرتفعة
X _{4.3}	تعتمد تكنولوجيات معلومات واتصالات حديثة	3.62	0.914	0.000	04	مرتفعة
X _{4.4}	علاقة جيدة مع الزبائن و الموردين	3.57	0.890	0.000	05	مرتفعة
X _{4.5}	تعتمد نظام التعلم التنظيمي من خلال الخبرة والمعرفة	3.30	0.972	0.000	06	متوسط
X _{4.6}	شهرة وصورة المؤسسة جيدة.	4.30	0.804	0.000	01	مرتفعة جدا
		3.86	/	/	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم (VI-9): عبارات البعد الرابع للمتغير المستقل (الموارد غير الملموسة)



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

مستوى الدلالة لجميع عبارات (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يشر الى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة) لكل عبارات هذا البعد، وهذا الاختلاف في النسب الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بمجتمع الدراسة.

من الجدول المتعلق بالبعد الرابع للكفاءة الاستراتيجية نلاحظ أن عبارة " شهرة وصورة المؤسسة جيدة" حلت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مرجح قدره 4.30 وانحراف معياري 0.804 بتقدير موافق جدا، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تحرص على الحفاظ على صورتها الذهنية لدى الزبون وتنمية شهرتها في البيئة التي تنشط فيها، كما حصلت ايضا عبارة " تبني نظام ادارة الجودة (جودة النشاط والمنتج)" على تقدير مرتفع جدا بمتوسط حسابي مرجح قدره 4.27 وانحراف معياري 0.796 مما يؤكد أن هذه المؤسسات المستبحة تولي اهمية للجودة في الخدمة والمنتج لما لها انعكاس معنوي على مختلف الموارد الأخرى، اما عبارات "تمتلك نظام معلومات كفاء (يدعم مستويات القرار داخل المؤسسة"، " تعتمد تكنولوجيات معلومات واتصالات حديثة " و " علاقة جيدة مع الزبائن والموردين" فقد حصلت على تقدير موافق بمتوسط حسابي مرجح قدره 3.62 و 3.57 وانحراف معياري 0.914 و 0.890 على التوالي وهذا يدل على أن هذه المؤسسات تعمل على مواكبة البيئة التكنولوجية والمعلوماتية بشكل مستمر، كما أنها تمتلك نظام معلومات فعال يساعد على انسياب المعلومات من جهة وتوفير المعلومات الضرورية لمراكز القرار من جهة أخرى، كما انا المؤسسة تولي اهمية كبير لعلاقتها مع الزبائن باعتبار أن الزبون هو رأس مال معنوي وجب الحفاظ عليه وتنميته، والموردين لانهم مصدر توريد نشاط المؤسسة، في حين حصلت العبارة " تعتمد نظام التعلم التنظيمي من خلال الخبرة والمعرفة" على تقدير متوسط بمتوسط حسابي مرجح قدره 3.30 وانحراف معياري 0.972 وهذا يدل على غياب ثقافة التعلم التنظيمي لدى العديد من المؤسسات.

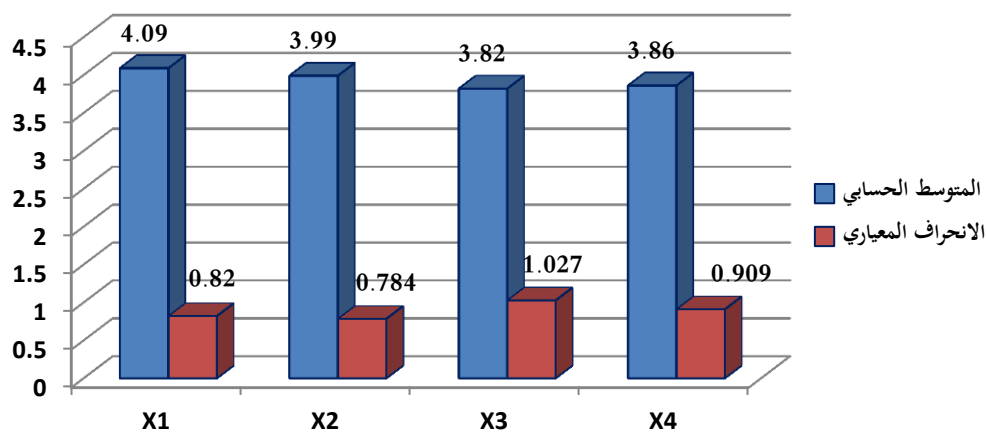
5- عرض ومناقشة ابعاد المحور الاول

الجدول رقم (VI-17) عرض ومناقشة ابعاد المحور الاول (الكفاءة الاستراتيجية)

العبارة	المتوسط الحسابي	الرتبة	ترتيب الأهمية
X ₁ الموارد البشرية	4.09	01	مرتفعة جدا
X ₂ الموارد المالية	3.99	02	مرتفعة
X ₃ الموارد المادية	3.82	04	مرتفعة
X ₄ الموارد غير الملموسة	3.86	03	مرتفعة
X الكلي (الكفاءة الاستراتيجية)	3.94	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم (VI-10): عرض ومناقشة ابعاد المحور الاول



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

مستوى الدلالة لجميع ابعاد محور الكفاءة الاستراتيجية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يشير الى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة) لكل عبارات هذا المحور، وهذا الاختلاف في النسب الخاصة بالعينة (الموضح في الجدول اعلاه) هي نفسها الخاصة بمجتمع الدراسة.

إن اتجاه أبعاد المتغير المستقل الكفاءة الاستراتيجية كان "بين مرتفع ومرتفع جدا"، مما نتج عنه اتجاه عام "مرتفع" بمتوسط حسابي قدره "3.94" وبالتالي نستنتج أن المؤسسة تولي أهمية للكفاءة الاستراتيجية من خلال العمل على الاستغلال الجيد لمختلف مواردها (البشرية، المالية، المادية وغير الملموسة) بطريقة استراتيجية مما يساعدها على الصمود في بيئة أعمالها ومواجهة المخاطر واغتنام الفرص وبناء استراتيجية تنافسية قوية.

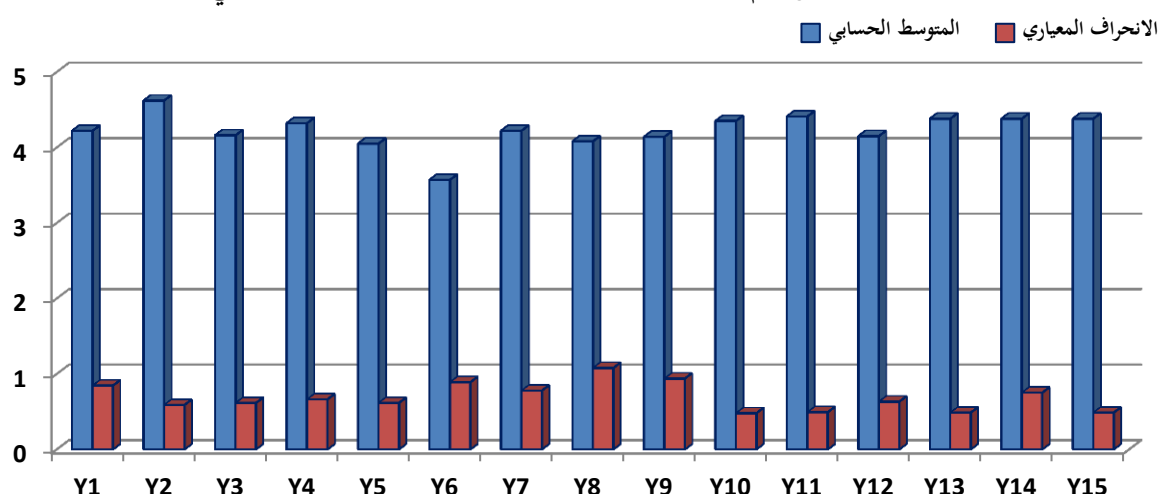
ثانيا. عرض ومناقشة نتائج المتغير التابع (التميز التنافسي)

الجدول رقم (VI-18) عرض ومناقشة عبارات المحور الثاني (التميز التنافسي)

Y	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	الرتبة	ترتيب الأهمية
Y ₁	تملك المؤسسة لوحة قيادة استراتيجية	4.22	0.845	0.000	9	مرتفعة جدا
Y ₂	تتم مناقشة الاستراتيجية التنافسية بصفة دورية ومستمرة	4.62	0.588	0.000	1	مرتفعة جدا
Y ₃	تعمل المؤسسة على تدنية التكاليف	4.16	0.614	0.000	10	مرتفعة
Y ₄	تتميز منتجات المؤسسة بأسعار تنافسية	4.32	0.662	0.000	7	مرتفعة جدا
Y ₅	جودة منتجات وخدمات المؤسسة تتطابق مع توقعات الزبون	4.05	0.615	0.000	14	مرتفعة
Y ₆	تهدف المؤسسة الى تلبية رغبات الزبون في اقصر فترة زمنية ممكنة.	3.57	0.890	0.000	15	مرتفعة
Y ₇	تتحم المؤسسة بالإبداع والابتكار	4.22	0.778	0.000	8	مرتفعة جدا
Y ₈	تسعى المؤسسة لبناء السمعة والصورة الذهنية القوية	4.08	1.079	0.000	13	مرتفعة
Y ₉	تملك المؤسسة قسم للبحث و التطوير	4.14	0.938	0.000	12	مرتفعة
Y ₁₀	تمتلك المؤسسة شهادات ISO	4.35	0.479	0.000	6	مرتفعة جدا
Y ₁₁	تعمل المؤسسة على امتلاك التكنولوجيات الحديثة باستمرار	4.41	0.493	0.003	2	مرتفعة جدا
Y ₁₂	تقوم المؤسسة بتحسينات مستمرة على طرق واساليب الانتاج	4.15	0.632	0.000	11	مرتفعة
Y ₁₃	تعمل المؤسسة على تحسين استراتيجية التنظيم والتسيير	4.38	0.487	0.003	3	مرتفعة جدا
Y ₁₄	تملك المؤسسة براءات اختراع مسجلة.	4.38	0.751	0.000	5	مرتفعة جدا
Y ₁₅	تتميز المؤسسة بسرعة رد الفعل تجاه المتغيرات البيئية (القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية....))	4.38	0.487	0.003	4	مرتفعة جدا
		4.23	/	/	/	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم (VI-11): عرض ومناقشة ابعاد المحور الثاني



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

مستوى الدلالة لجميع ابعاد محور التميز التنافسي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يشر الى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة) لكل عبارات هذا المحور، وهذا الاختلاف في النسب الخاصة بالعينة (الموضح في الجدول اعلاه) هي نفسها الخاصة بمجتمع الدراسة.

في هذا المحور حصلت ثمانية عبارات على تقييم موافق جدا وهي بالترتيب العبارة 02، 11، 13، 15، 14، 10، 04 و 07 على متوسطات حسابية مرجحة 4.62، 4.41، 4.38، 4.38، 4.35، 4.32، 4.22 وانحرافات معيارية 0.588، 0.493، 4.38، 0.487، 0.751، 0.662، 0.479 و 0.778 على التوالي مما يدل على ان المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة جدا لهذه العناصر. إن اتجاه أبعاد المتغير التابع التميز التنافسي كان "بين مرتفع ومرتفع جدا"، مما نتج عنه اتجاه عام "مرتفع جدا" بمتوسط حسابي قدره "4.23" وانحراف معياري قدره "0.689" وبالتالي نستنتج أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة جدا للتميز التنافسي مما يدل على "أن المؤسسات محل الدراسة لديها تنافسية تعتمد على العديد من المداخل المذكورة في العبارات السابق ذكرها في الجدول (18).

المطلب الثاني: تحليل الانحدار والتباين واختبار فرضيات الدراسة الاحصائية

سيتم في هذا المطلب تحليل الانحدار والتباين واختبار الفرضيات المطروحة مسبقا بالنفي أو التأكيد حسب المخرجات الاحصائية.

أولا- تحليل الانحدار واختبار الفرضيات

1- تحليل العلاقة الاحصائية بين الموارد البشرية والتميز التنافسي: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد البشرية في تحقيق التميز التنافسي .

الجدول (VI-19): نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضية

(مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$))

Sig	A	B	α	beta	درجة الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	R	R ²
0.000	0.423	2.496	0.760	0.649	1	3.905	106.310	0.649 ^a	0.421
					146				
					147				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 24

تشير النتائج الإحصائية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للموارد البشرية على التميز التنافسي، لأن مستوى الدلالة (α) يقدر بـ "0.000" وهو أقل من "0.05"، وقيمة (F المحسوبة = 106.310) أكبر من قيمة (F الجدولية = 3.905)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.421$) الذي يفسر أن ما قيمته "42.1%" من التغيرات التي تطرأ على التميز التنافسي ناتج عن الموارد البشرية، أما الباقي والذي يقدر بـ "57.7%" يعود لمتغيرات أخرى، وعليه من خلال هذه

النتائج المحصل عليها نقبل الفرضية والتي تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد البشرية في تحقيق التميز التنافسي .

مما سبق نستنتج معادلة خط الانحدار كالتالي: ($Y=0.423x_1 + 2.496$) والتي تعبر عن العلاقة بين الموارد البشرية والتميز التنافسي حيث (Y) تمثل المتغير التابع التميز التنافسي و(X_1) تمثل المتغير المستقل الموارد البشرية.

*** اختبار الفرضية الفرعية (1-2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد البشرية في تحقيق التميز التنافسي**

2- تحليل العلاقة الاحصائية بين الموارد المالية والتميز التنافسي: تنص الفرضية الفرعية على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد المالية في تحقيق التميز التنافسي.

الجدول (VI-20): نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضية

(مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$))

Sig	A	B	α	beta	د/الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	R	R ²
0.000	0.516	2.167	0.690	0.693	1	3.905	134.655	0.693 ^a	0.480
					146				
					147				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 24

تشير النتائج الإحصائية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية الموارد المالية على التميز التنافسي، لأن مستوى الدلالة (α) يقدر بـ "0.000" وهو أقل من "0.05"، وقيمة (F المحسوبة = 134.655) أكبر من قيمة (F الجدولة = 3.905)، ومعامل التحديد ($R^2=0.480$) الذي يفسر أن ما قيمته "48%" من التغيرات التي تطرأ على التميز التنافسي ناتج عن الموارد المالية، أما الباقي والذي يقدر بـ "52%" يعود لمتغيرات أخرى، وعليه من خلال هذه النتائج المحصل عليها نقبل الفرضية والتي تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد المالية في تحقيق التميز التنافسي .

مما سبق نستنتج معادلة خط الانحدار كالتالي: ($Y=0.516x_2 + 2.167$) والتي تعبر عن العلاقة بين الموارد المالية والتميز التنافسي حيث (Y) تمثل المتغير التابع التميز التنافسي و(X_2) تمثل المتغير المستقل الموارد المالية.

*** اختبار الفرضية الفرعية (2-2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد المالية في تحقيق التميز التنافسي**

3- تحليل العلاقة الاحصائية بين الموارد المادية والتميز التنافسي: تنص الفرضية الفرعية على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد المادية في تحقيق التميز التنافسي

الجدول (VI-21): نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضية

(مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)

Sig	A	B	α	beta	د / الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	R	R ²
0.000	0.453	2.497	0.688	0.799	1	3.905	257.150	0.799 ^a	0.638
					146				
					147				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 24

تشير النتائج الإحصائية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للموارد المادية على التميز التنافسي، لأن مستوى الدلالة (α) يقدر بـ "0.000" وهو أقل من "0.05"، وقيمة (F المحسوبة = 257.150) أكبر من قيمة (F الجدولية = 3.905)، ومعامل التحديد ($R^2=0.638$) الذي يفسر أن ما قيمته "63.8%" من التغيرات التي تطرأ على التميز التنافسي ناتج عن الموارد المادية، أما الباقي والذي يقدر بـ "36.2%" يعود لمتغيرات أخرى، وعليه من خلال هذه النتائج المحصل عليها نقبل الفرضية والتي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد المادية في تحقيق التميز التنافسي.

مما سبق نستنتج معادلة خط الانحدار كالتالي: ($Y=0.453x_3 + 2.497$) والتي تعبر عن العلاقة بين الموارد المادية والتميز التنافسي حيث (Y) تمثل المتغير التابع التميز التنافسي و(X_3) تمثل المتغير المستقل الموارد المادية.

* اختبار الفرضية الفرعية (2-3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد المادية في تحقيق التميز التنافسي

4- تحليل العلاقة الاحصائية بين الموارد غير الملموسة والتميز التنافسي: تنص الفرضية الفرعية على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد غير الملموسة في تحقيق التميز التنافسي.

الجدول (VI-22): نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضية

(مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)

Sig	A	B	α	beta	د / الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	R	R ²
0.000	0.453	2.482	0.800	0.740	1	3.905	176.693	0.740 ^a	0.548
					146				
					147				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 24

تشير النتائج الإحصائية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للموارد غير الملموسة على التميز التنافسي، لأن مستوى الدلالة (α) يقدر بـ "0.000" وهو أقل من "0.05"، وقيمة (F المحسوبة = 176.693) أكبر من قيمة (F الجدولية = 3.905)، ومعامل التحديد ($R^2=0.548$) الذي يفسر أن ما قيمته "54.8%" من التغيرات التي تطرأ على التميز

التنافسي ناتج عن الموارد غير الملموسة ، أما الباقي والذي يقدر بـ "45.2%" يعود لمتغيرات أخرى، وعليه من خلال هذه النتائج المحصل عليها نقبل الفرضية والتي تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد غير الملموسة في تحقيق التميز التنافسي .

مما سبق نستنتج معادلة خط الانحدار كالتالي: ($Y=0.453x_4 + 2.482$) والتي تعبر عن العلاقة بين الموارد غير الملموسة والتميز التنافسي حيث (Y) تمثل المتغير التابع التميز التنافسي و(X_4) تمثل المتغير المستقل الموارد غير الملموسة.

*** اختبار الفرضية الفرعية (2-4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد غير الملموسة في تحقيق التميز التنافسي.**

5-- تحليل العلاقة الاحصائية المتغير المستقل الكفاءة الاستراتيجية والمتغير التابع التميز التنافسي: تنص الفرضية الرئيسية على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي.

الجدول (VI-23): نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضية الرئيسية

(مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$))

Sig	A	B	α	beta	درجة الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	R	R ²
0.000	0.578	1.955	0.917	0.811	1	3.905	281.000	0.811a	0.658
					146				
					147				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 24

تشير النتائج الإحصائية الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للكفاءة الاستراتيجية على التميز التنافسي، لأن مستوى الدلالة (α) يقدر بـ "0.000" وهو أقل من "0.05"، وقيمة (F المحسوبة = 281.000) أكبر من قيمة (F الجدولية = 3.905)، ومعامل التحديد ($R^2=0.658$) الذي يفسر أن ما قيمته "65.8%" من التغيرات التي تطرأ على التميز التنافسي ناتج عن الكفاءة الاستراتيجية، أما الباقي والذي يقدر بـ "45.2%" يعود لمتغيرات أخرى لم ندرجها في نموذج الدراسة، وعليه من خلال النتائج المتحصل عليها نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي .

مما سبق نستنتج معادلة خط الانحدار كالتالي: ($Y=0.578X + 1.955$) والتي تعبر عن العلاقة بين الموارد الاستراتيجية والتميز التنافسي حيث (Y) تمثل المتغير التابع التميز التنافسي و(X) تمثل المتغير المستقل الكفاءة الاستراتيجية.

*** اختبار الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي.**

6-المقارنة بين ابعاد المتغير المستقل الكفاءة الاستراتيجية وأثرها على التميز التنافسي

الجدول رقم (VI-24): المقارنة بين ابعاد الكفاءة الاستراتيجية وأثرها على التميز التنافسي

البيان	معامل التحديد R^2	Sig	الترتيب
X_1 الموارد البشرية	0.421	0.000	الرابع
X_2 الموارد المالية	0.480	0.000	الثالث
X_3 الموارد المادية	0.638	0.000	الاول
X_4 الموارد غير الملموسة	0.548	0.000	الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 24

نلاحظ من الجدول ما يلي:

جاء بعد الموارد المادية في المرتبة الاولى من حيث علاقته بالتميز التنافسي بمعامل تحديد قدره (0.638) مما يعني أن يفسر ما نسبته 63.8% من إحداث التميز التنافسي، أما النسبة الباقية 46.2% تفسرها متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة بالإضافة الى معدل الخطأ العشوائي وهذا يدل على ان المؤسسات محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على كفاءتها المادية.

في حين جاء بعد الموارد غير الملموسة في المرتبة الثانية بمعامل تحديد قدره (0.548) الذي يفسر أن ما قيمته "54.8%" من التغيرات التي تطرأ على التميز التنافسي ناتج عن الموارد غير الملموسة أما الباقي والذي يقدر بـ "45.2%" يعود لمتغيرات أخرى لم تدرج في النموذج مما يعني أن المؤسسات المستبحة تعتمد بشكل كبير على كواردها غير الملموسة في تحقيق التميز التنافسي.

اما الموارد المالية فقد حلت في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على التميز التنافسي بمعامل تحديد قدره (0.480) الذي يفسر أن ما قيمته "48%" من التغيرات التي تطرأ على التميز التنافسي ناتج عن الموارد المالية، أما الباقي والذي يقدر بـ "52%" يعود لمتغيرات أخرى خارج النموذج.

وفي المرتبة الرابعة حل البعد الاول الموارد البشرية بمعامل تحديد قدره (0.421) الذي يفسر أن ما قيمته "42.1%" من التغيرات التي تطرأ على التميز التنافسي ناتج عن الموارد البشرية، أما الباقي والذي يقدر بـ "57.7%" يعود لمتغيرات أخرى.

اما المحور ككل (الكفاءة الاستراتيجية) الذي يضم الابعاد الاربع السابقة فقد جاء معامل تحديده (0.658) الذي يفسر أن ما قيمته "65.8%" من التغيرات التي تطرأ على التميز التنافسي ناتج عن الكفاءة الاستراتيجية، أما الباقي والذي يقدر بـ "45.2%" يعود لمتغيرات أخرى لم ندرجها في نموذج الدراسة

ثانيا : تحليل التباين الأحادي لاختبار تصورات عينة الدراسة لعلاقة الكفاءة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

1- نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تصورات المستجوبين نحو الكفاءة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

الجدول رقم (VI-25): تحليل التباين الأحادي لاختبار تصورات مستجوبين نحو الكفاءة الاستراتيجية

Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.000	1.6554	2.494	1.302	28	36.447	بين المجموعات	العمر
			0.522	119	62.120	داخل المجموعات	
			/	147	98.568	المجموع	
0.000	1.6554	4.058	0.457	28	12.792	بين المجموعات	المؤهل العلمي
			.113	119	13.398	داخل المجموعات	
			/	147	26.189	المجموع	
0.006	1.6554	1.970	1.489	28	41.700	بين المجموعات	سنوات الخبرة
			0.756	119	89.976	داخل المجموعات	
			/	147	131.676	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS24

يبين الجدول اعلاه أن مستوى الدلالة لكل من العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية قد بلغت على التوالي (0.000)، (0.000) و (0.006) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي فإن هذا يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لتصورات المستجوبين نحو الكفاءة الاستراتيجية، كما أنه يوجد تباين بين المجموعات في العناصر الثلاث (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لها تأثير على الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة.

* اختبار الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لتصورات المستجوبين نحو الكفاءة الاستراتيجية، والتي تعزى للعمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

2- نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تصورات المستجوبين نحو التميز التنافسي تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

الجدول رقم (VI-26): تحليل التباين الأحادي لاختبار تصورات مستجوبين نحو التميز التنافسي

Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.000	1.6554	3.527	1.933	13	25.131	بين المجموعات	العمر
			0.548	134	73.436	داخل المجموعات	

			/	147	98.568	المجموع	
0.000	1.6554	6.049	0.745	13	9.685	بين المجموعات	المؤهل العلمي
			0.123	134	16.504	داخل المجموعات	
			/	147	26.189	المجموع	
0.000	1.6554	3.475	2.554	13	33.197	بين المجموعات	سنوات الخبرة
			0.735	134	98.479	داخل المجموعات	
			/	147	131.676	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS24

يبين الجدول اعلاه أن مستوى الدلالة لكل من العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية قد بلغت على التوالي (0.000)، (0.000) و(0.000) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي فإن هذا يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لتصورات المستجوبين نحو التميز التنافسي، كما أنه يوجد تجانس بين المجموعات في العناصر الثلاث (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لها تأثير على التميز التنافسي للمؤسسة.

* اختبار الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لتصورات المستجوبين نحو التميز التنافسي، والتي تعزى للعمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

المبحث الرابع: مساهمة الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي لشركتي بيوفارم واليانس

بعد اجراء التحليل الاحصائي واستخلاص النتائج لأثر الموارد الاساسية في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالاعتماد على أداة SPSS، ومن أجل الاستفادة أكثر والتعمق في الدراسة التطبيقية واستكمالا لدراستنا الاحصائية سنقوم بدراسة تحليلية تشخيصه لمعرفة أي المؤسسات محل الدراسة تتوفر فيها شروط وامكانيات امتلاك كفاءة استراتيجية وقادرة على تحقيق التميز التنافسي في قطاعها، وهذا بالاعتماد على الدراسة الاحصائية السابقة بالإضافة الى التقارير المالية وتقارير التسيير الخاصة بالمؤسسات والمعلومات المتاحة في المواقع والجهات الرسمية حول هذه المؤسسات،

لذا في البداية سنقوم بترتيب المؤسسات المبحوث حسب درجة الموافقة على المتغير المستقل (الكفاءة الاستراتيجية)، من خلال تحليل كل مؤسسة على حدى باستخدام SPSS، حسب اجابة المبحوثين، ثم نقوم باختبار واختيار اكثر المؤسسات امتلاكا للقدرات والامكانيات لتحقيق الكفاءة الاستراتيجية والتميز.

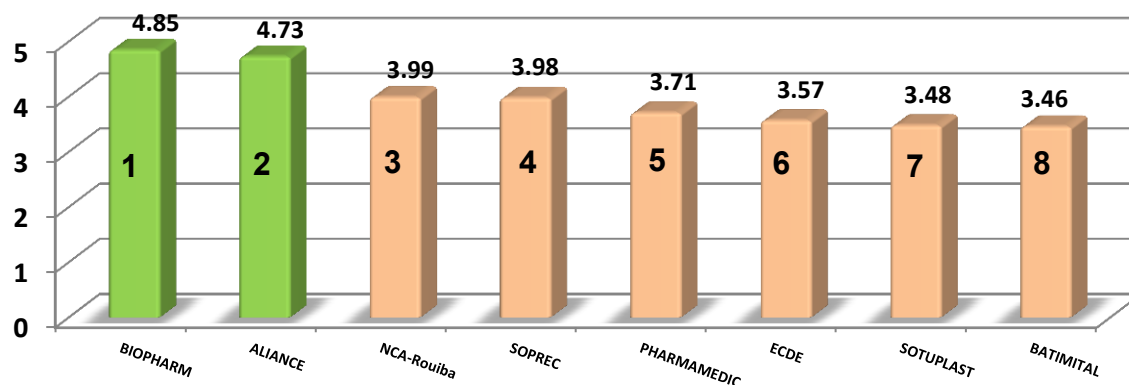
ومن اجل المقارنة الاحصائية بين المؤسسات من حيث الموارد الاساسية وتعزيز الكفاءة الاستراتيجية قمنا بصب الاستثمارات لكل مؤسسة على حدى واستخراج المتوسط الحسابي لعبارات الكفاءة الاستراتيجية من أجل الترتيب ومعرفة اي الشركات تمتلك كفاءة استراتيجية عالية .

الجدول رقم (VI-27) ترتيب المؤسسات محل الدراسة من حيث الكفاءة الاستراتيجية

الشركة	المتوسط الحسابي	الترتيب	ترتيب الأهمية
BIOPHARM	4.85	1	مرتفع جدا
ALLIANCE	4.73	2	مرتفع جدا
NCA-Rouiba	4.02	3	مرتفع
SOPREC	3.99	4	مرتفع
PHARMAMEDIC	3.98	5	مرتفع
ECDE	3.46	6	مرتفع
SOTUPLAST	3.40	7	مرتفع
BATIMITAL	3.36	8	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS24

الشكل رقم (VI-12): ترتيب المؤسسات محل الدراسة من حيث الكفاءة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال الجدول (27) وبعد ترتيب المؤسسات حسب متوسطها الحسابي الكلي لمتغير الكفاءة الاستراتيجية نلاحظ أنه هناك فروق بين المؤسسات محل الدراسة ، حيث تمتلك مؤسستي (بيوفارم وأليانس) كفاءة استراتيجية عالية بمتوسطات حسابية 4.85 و 4.73 على التوالي بمؤشر مرتفع جدا في حين أن المؤسسات المتبقية تمتلك كفاءات مرتفعة بمتوسطات حسابية 3.99، 3.71، 3.98، 3.57، 3.48 و 3.46 على التوالي.

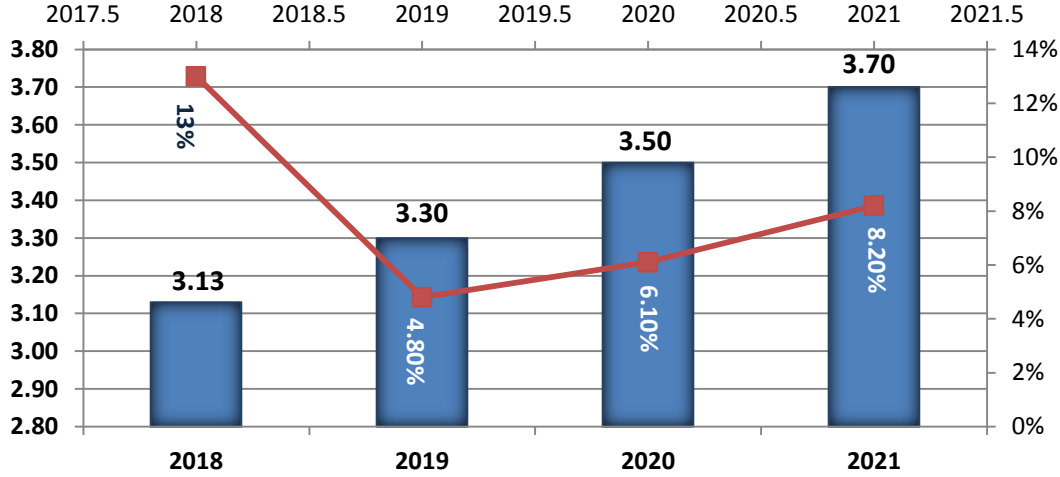
واعتمادا على النتائج الاحصائية الواردة في الجدول قمنا بدراسة مسحية في التقارير المالية وتقارير التسيير ومعلومات من بعض كوادر هذه المؤسسات وتقارير الجهات الرسمية لمعرفة مدى تطابق نتائج الترتيب مع الواقع العملي لهذه المؤسسات، استخلصنا أنه فعلا كل من مؤسستي بيوفارم واليانس تمتلكا قدرات وامكانيات تمكنها من تعزيز كفاءتها الاستراتيجية والتميز في قطاعها أكثر من المؤسسات الأخرى، لذا سوف تقتصر على دراسة تحليلية على مؤسستي بيوفارم واليانس باستخدام بعض أدوات التحليل الاستراتيجي وفي الأخير سنقوم بالمقارنة بين المؤسستين.

المطلب الأول- مساهمة الكفاءة الاستراتيجية لشركة بيوفارم في تحقيق التميز التنافسي

بالاعتماد على التقارير والمعلومات التي تم جمعها عن شركة بيوفارم سنقوم في هذا المطلب بتحليل قدرات وامكانيات الشركة اكتساب الكفاءة الاستراتيجية لتحقيق التميز، من اعتماد بعض أدوات التحليل الاستراتيجي.

أولا- السوق الصيدلانية في الجزائر 1-حجم السوق الصيدلانية في الجزائر

الشكل رقم (VI-13): حجم السوق الصيدلانية في الجزائر 2018-2021. (مليار دولار)

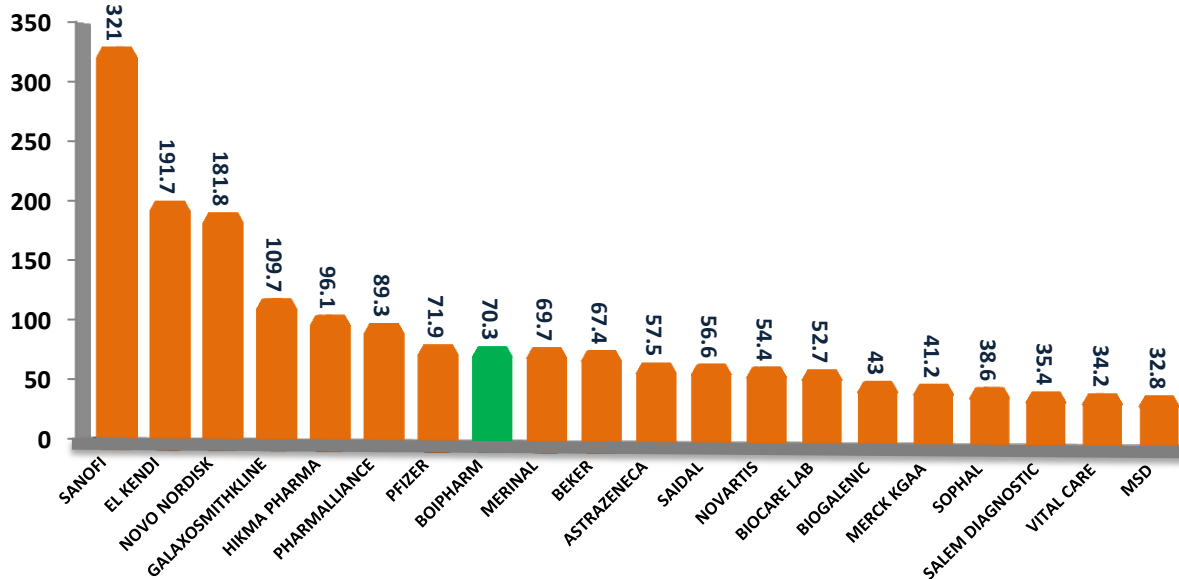


المصدر: (Rapport de Gestion, 2018-2019-2020-1S2021)

رغم جائحة كوفيد 19 وتأثر الشركات الاقتصادية الجزائرية بها إلا أن قطاع الصناعة الصيدلانية عرف تطور ملحوظ خلال السنوات الاربعة حيث تطور القطاع من 3.13 مليار دولار سنة 2018 ليصل في 2021 الى 3.7 مليار دولار، رغم أنه كان متوقع ان يحقق هذا القطاع أكثر من ذلك لارتباط منتجاته بالجائحة إلا أن عدم قدرة هذا القطاع على ابتكار منتجات علاجية لهذا الوباء جعل منتجاتها التقليدية غير مجدية ونقص الطلب عليها ولكن تبقى الامراض التقليدية والمزمنة التي تتزايد كل سنة عامل أساسي في تطور هذا القطاع.

2- الحصة السوقية لشركة بيوفارم ضمن أحسن 20 شركة ناشط في الجزائر

الشكل رقم (VI-14): أفضل عشرين شركة في السوق الصيدلانية لسنة 2019 (مليار دينار)

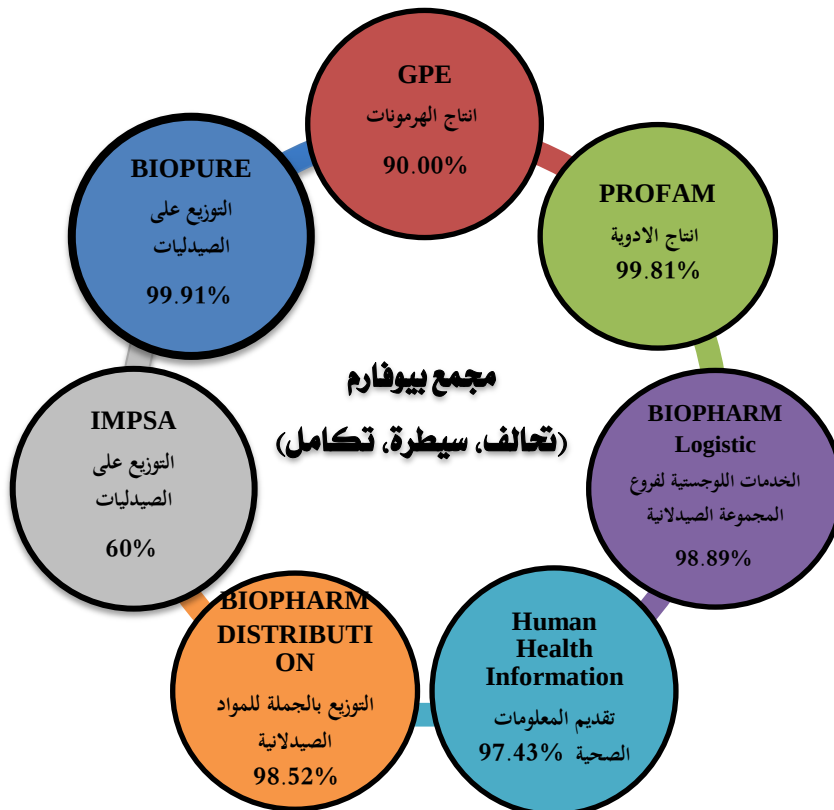


المصدر: (Eco-Algeria, 2019, p. 1)

بلغ حجم سوق الأدوية الأفريقية 23 مليار دولار أمريكي في عام 2019 بنسبة تطور بلغت 8.7% مقارنة بعام 2018. وتمثل حصة الجزائر نسبة 13.8% من حجم سوق الأفريقية (Rapport Annuel, 2020, p. 19). ويغطي الإنتاج المحلي اليوم أكثر من 50% من احتياجات السوق المحلية في الجزائر، وبالتالي يصنف كأول دولة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تغطي أكثر من نصف احتياجاتها الصيدلانية. وتعرف سوق الدواء في الجزائر منافسة شديدة بين الشركات الأجنبية والوطنية على سوق هامة تعد بوابة لاستهداف الأسواق الأفريقية والأوروبية. وحسب الأرقام التي قدمها الاتحاد الوطني للمتعاملين في الصيدلة، فإن 67% من سوق الدواء تسيطر عليها 20 شركة دواء، من بينها 6 شركات وطنية (Eco-Algeria, 2019, p. 1). ولقد أحتلت شركة BIOPHARM المركز الثامن بحصة سوقية قدره 2.7% (70.3 مليار دينار) بعد كل من: شركة "SANOFI"، "EL KEND"، "NOVO NORDISK"، "GALAXOSMITHKLINE"، "HIKMA PHARMA"، "PHARMALLIANCE" و "PFIZER" على الترتيب. واستطاعت شركة "SANOFI" الرائدة دوليا في مجال الصيدلة الحفاظ على ريادتها واحتلالها للمرتبة الأولى وطنيا من خلال تصدرها لقائمة الشركات الدوائية في الجزائر خلال الخمس سنوات الأخيرة، حيث استحوذت في 2019 على حصص سوقية قدرها 12.6% وهي تعتبر أكبر المنافسين لشركة BIOPHARM في السوق الصيدلانية الجزائرية وتسيطر الشركات متعددة الجنسيات على الصناعة الصيدلانية في الجزائر مقابل تنامي الصناعة الوطنية بشكل متسارع، وانخفضت مبيعات الشركات متعددة الجنسيات من 54% خلال 2018 إلى 51% خلال 2019، مقابل 46% للشركات الوطنية في 2018 لتقفز إلى 49% في 2019 (Eco-Algeria, 2019, p. 1).

ثانيا. مجمع بيوفارم (تحالف، سيطرة، تكامل)

الشكل رقم (VI-15): مجمع بيوفارم (تحالف، سيطرة، تكامل)



المصدر: (Rapport Annuel, 2020, p. 30)

تم تصميم هذا التحالف للسماح لمجموعة بيوفارم بالاستفادة من شبكات الاتحاد على المستوى الدولي من أجل متابعة خطة تطوير أنشطة المنبع والمصب، وضمان نقل التكنولوجيا، وتعزيز الدعم الإداري والاستفادة من خبرة أعضاء Consortium* لتطوير أسواقه التصديرية في أفريقيا وأوروبا (BIOPHARM- Notre organisation, 2021). تسيطر شركة بيوفارم الام على سبعة وحدات بشكل شبه كامل تضمن لها التكامل في تحقيق استراتيجيتها في القطاع الصيدلاني. وهذه الوحدات هي (Rapport Annuel, 2020, p. 30):

PROFAM - لإنتاج الأدوية والتي تعتبر النواة المركزية للمجموعة؛ وتمتلك BIOPHARM 99.81% من رأس مالها. **BIOPHARM Distribution** - هي شركة متخصصة في بيع وتوزيع المنتجات الصيدلانية وتتكون من 3 مراكز توزيع تقع في الجزائر وقسنطينة ووهران بالإضافة إلى 150 من تجار الجملة على الأراضي الجزائرية. توفر هذه الشبكة للمهنيين والمرضى أكثر من 500 منتج من فئات علاجية مختلفة، وأقامت هذه الشركة، علاقات ثقة قوية مع المختبرات ذات الشهرة العالمية والتي تعهدت إليها بتوزيع منتجاتها مثل Astra Zeneca، Bayer، و Boehringer-Ingelheim... الخ. وتمتلك BIOPHARM 98.52% من رأس مالها.

BIOPURE - وهي شركة متخصصة في توزيع المنتجات والسلع على الصيدليات على المستوى الوطني وتمتلك BIOPHARM 99.91% من رأس مالها.

(HHI: Human Health Information): بدأت العمل في سنة 2002، وتمتلك BIOPHARM 97.43% من رأس مالها وهي مؤسسة مختصة في تقديم المعلومات الطبية للأطباء والمتخصصين في الرعاية الصحية حول المنتجات، سواء تلك المصنعة من قبل BIOPHARM وشركائها وتعمل هذه الوحدة على:

- ✓ التمثيل والتنظيم الصيدلاني مع وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات؛
- ✓ الاستشارات التسويقية والترويج الطبي الصيدلاني؛
- ✓ توظيف وإشراف وتدريب مندوبي المبيعات الطبية الذين يقدمون المعلومات الطبية للأخصائيين الصحيين (الأطباء والصيادلة وأطباء الأسنان... إلخ) والهيكل الطبية (المستشفيات والعيادات العامة والخاصة والموزعين...).

✓ هي الناقل الأساسي لأنشطة مجموعة BIOPHARM تجاه المجتمع العلمي والطبي والمهني في الجزائر.

BIOPHARM Logistic - تأسست في سنة 2014 وهي متخصصة في تقديم خدمات لوجستية تتراوح من عبور الموانئ، وإنشاء وتشغيل البنية التحتية إلى تدفق الخدمات اللوجستية. هدفها الأول هو تقديم الخدمات اللوجستية التي تلي المعايير الدولية للتوزيع الجيد وممارسات التخزين للمنتجات الصيدلانية، وتمتلك BIOPHARM 98.89% من رأس مالها.

IMPISA - تأسست سنة 2009 تعمل في مجال التوزيع على صيدليات الأدوية استحوذت BIOPHARM على 60% من رأس مالها في 23 يوليو 2018 بهدف تعزيز شبكة التوزيع الخاصة بها للصيدليات ومتابعة خططها التنموية في السوق الصيدلاني.

* Le Consortium est une coopérative de solidarité exploitée à des fins non lucratives. La diversité de ses membres illustre toute la richesse de l'économie sociale.

- **GPE:** تأسست في 2010 وهي متخصصة في انتاج الادوية الهرمونية (HORMONAUX PRODUITS)، استحوذت بيوفارم في 15 أكتوبر 2020 على 90% من رأس مالها لتعزيز قدراتها الانتاجية.

هذا التقسيم الاستراتيجي للمهام بين وحدات المجمع مكنها من اعتماد استراتيجية التكامل الرأسي الذي يعتمد على الامكانيات والموارد الذاتية الخاصة بها كما مكنها من اعتماد التخصص التشغيلي الذي يعتمد على الكفاءة، المعرفة، الخبرة والمهارة عبر مؤسساتها والذي يسمح لها بترشيد التكاليف واستخدام الموارد بشكل أفضل وتحسينها. بما يضمن لها بتطوير أعمالها المختلفة وزيادة القدرة الانتاجية وتوسيع شبكات التوزيع، احترام معايير الجودة الدولية التي تشكل احد أصولها الرئيسية.

ثالثا. الرؤية الاستراتيجية لشركة بيوفارم

تعتمد استراتيجية بيوفارم على متابعة معدل النمو المدفوع بالطلب القوي من سوق الأدوية الجزائري، واعتماد التخصص التشغيلي على مستوى الشركة مما يسمح بترشيد التكاليف واستخدام الموارد بشكل أفضل وتحسينها مع اعتماد نموذج التكامل الرأسي الخاص بالشركة الذي يساعد على ضمان تصنيع منتجاتها وتوزيعها على الصيدليات مع احترام معايير الجودة الدولية التي تشكل احد الاصول الرئيسية.

ويتوافق الوضع الاستراتيجي لبيوفارم بشكل كامل مع هيكل وديناميكيات السوق الصيدلاني في الجزائر ومع جميع التغيرات في السوق على نطاق إقليمي قادر على تشكيل رافعات النمو. وتمحور الرؤية الاستراتيجية لشركة بيوفارم حول المحاور الأربعة الرئيسية التالية (Notice d'Information, 2016, p. 76):

- تحديد الأدوية الأساسية وإنتاجها للأسواق الجزائرية والافريقية؛
 - تقديم مزيج منتج تنافسي ومربح للمجموعة؛
 - توطيد وتطوير التحالفات الاستراتيجية على المستويين المحلي والإقليمي؛
 - اغتنام جميع الفرص التي تتيحها استراتيجية التكامل الرأسي التي تتبناها بيوفارم؛
- ولتحقيق هذه الرؤية الاستراتيجية الطموحة التي تمكنها من النجاح والتميز في مجال اعمالها، تعتمد الشركة على سبعة مقومات اساسية هي:

الشكل رقم (VI-16): الرؤية الاستراتيجية لشركة بيوفارم



المصدر: (Rapport Annuel, 2020, p. 30)

رابعاً-تشخيص الكفاءات الأساسية لشركة بيوفارم

1- الكفاءة التسييرية: من خلال أنشطة:

1-1- سيرورة اتخاذ القرارات: تمتلك الشركة لجنة الاستراتيجية وهي مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة على المدى المتوسط والطويل حيث تجتمع هذه اللجنة أربع مرات في السنة مع المساهمين ، ومن صلاحيات هذه اللجنة اعتماد التقارير المتعلقة بتسيير الشركة، التشاور حول القرارات الاستراتيجية والمصادقة عليها وتنفيذها، واهم قرار استراتيجي اتخذته الشركة هو تنويع قاعدة مساهميها والذي يعتبر نقطة تحول لها، تم تنفيذه من خلال خطوتين أساسيتين: الخطوة الأولى في عام 2013 هي إعادة تنظيم أنشطتها حول مجالات محددة وفتح رأس مالها أمام المستثمرين المؤسسيين الدوليين. اما الخطوة الثانية تمثلت في إدراج أسهم شركة BIOPHARM في بورصة الجزائر العاصمة في 20 أبريل 2016. (BIOPHARM, 2021, p. 2).

1-2- سيرورة التحفيز: للشركة لجنة خاصة بالمكافآت والتعويضات مهمتها مراجعة التعيين، التعويضات، المكافآت، سياسات وبرامج الموارد البشرية، تخطيط القوى العاملة، التخطيط الوظيفي وتقييم الاداء، تأكيد الالتزام باستراتيجية الشركة

1-3- تسيير الاداء: تحرص الشركة على الاستثمار في الموارد البشرية والتدريب المستمر لفريقيها. مع ضمان ظروف عمل صحية وآمنة لجميع موظفيها و التي تساعد على التطور الشخصي لكل منهم. كما أن جميع القرارات التي نتخذها بشأن التوظيف والتعيين والتعويض والتطوير والترقية تستند إلى القدرة والخبرة والسلوك والفعالية والإمكانات المثبتة وفقاً لاحتياجات الوظيفة المعنية. حيث حققت نجاحها من خلال الالتزام الثابت للفرق المهنية.

في ظل الوباء وما استلزمه من التباعد الاجتماعي ومنع التجمعات، وصلت عدد ساعات التدريب إلى :

- 3086 ساعة تدريبية سنة 2020؛

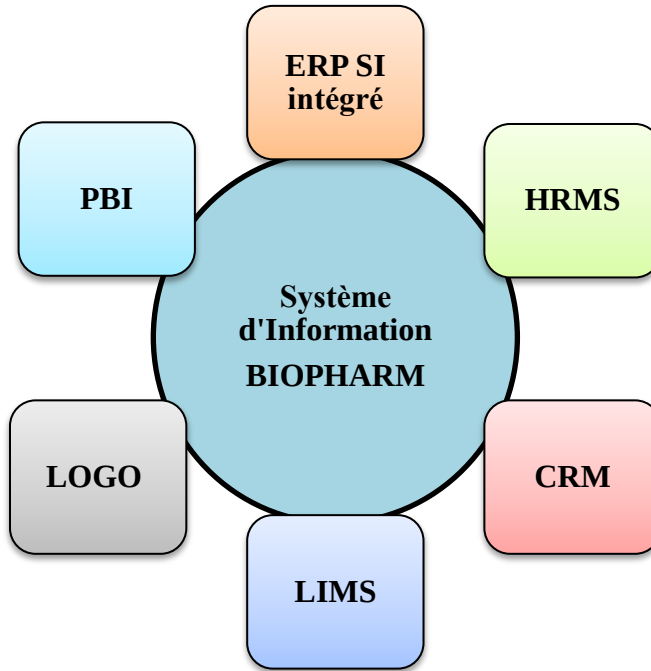
- 819 ساعة تدريب (على الخط) باستخدام أدوات مؤتمرات الفيديو، ومنصة التعلم الإلكتروني، التي تتيح لموظفيها الوصول الدائم إلى الدورات التدريبية على مواضيع مختلفة داخلياً أو خارجياً متعلقة بنشاط الشركة؛

- 1175 ساعة تدريب داخلي.

1-4- نظام المعلومات (SI: Système d'Information): يعتبر عنصر مركزي في نشاط الشركة ويلعب دوراً

مهما في نقل المعلومات وإيصالها بفضل مجموعة من الموارد المادية والبشرية والبرمجية، ومن اهم تطبيقاته:

الشكل رقم (VI-17): نظام المعلومات لشركة بيوفارم



المصدر: (Rapport Annuel, 2019, pp. 42-43)

- (ERP SI intégré) : برنامج (تخطيط موارد المؤسسات) وهو برنامج إدارة متكامل يوحد البيانات العامة ويعتبر أداة مركزية في نظام معلومات الشركة
- (HRMS) برنامج تسيير الموارد البشرية،
- (LIMS) برنامج تسيير نظام الجودة؛
- (CRM) برنامج تسيير علاقات الزبائن والمبيعات؛
- (LOGO :Logiciel d'optimisation Gurobi Optimizer) وهو برنامج لاكتشاف الاعطال، الصيانة والتخطيط؛
- (PBI:Plateforme de Business Intelligence) والمخصص في استعادة البيانات من مصادر البيانات غير المتجانسة لتلبية احتياجات تحليل البيانات وإعداد التقارير؛
- منصة التعلم الإلكتروني الخاصة بالتدريب، وأدوات مؤتمرات الفيديو...

1-5- لجنة التدقيق: هي المسؤولة عن الدراسة وتقديم أي توصيات لمجلس الإدارة فيما يتعلق بالمجالات التالية: حسابات الشركات، مراقبة عملية اعداد المعلومات المالية المخصصة للمساهمين والاطراف الاخرى، متابعة التدقيق الداخلي، مراقبة انظمة الرقابة الداخلية لإدارة المخاطر والامثال القانوني والتنظيمي، مراقبة التدقيق الخارجي والرقابة القانونية للحسابات، مما يساهم في تعزيز التزام الشركة تجاه اصحاب المصلحة، وتجتمع هذه اللجنة مرتين في العام، في بداية العام ونهاية العام. (Le Conseil d'administration BIOPHARM, 2021).

1-6- إدارة المخاطر: تملك الشركة خلايا أزمات تشغيلية ووظيفية؛ كما تحرص على وضع خطة استمرارية الأعمال ضمن استراتيجيتها العامة، كما تقوم بالمراجعة المستمرة للإجراءات الحكومية وتأثيرها على عملياتها. ومن أجل حماية موظفيها والحد من تأثير COVID19 على حياتهم اليومية، جسديًا ومعنويًا، أقامت الشركة بإنشاء وحدة أزمات الموارد البشرية في 18 مارس 2020 مهمتها: تنظيم العمل عن بعد، تنظيم العمل في المنزل لـ 30% من الموظفين، توفير الأدوات اللازمة للتطبيق السليم لمهامهم..، العمل عن بعد بدوام كامل طوال الفترة للموظفين المصابين بأمراض مزمنة أو الأطفال الصغار، نظام التأشير عن بعد، تكوين مجموعتي عمل تحترم التعليمات وتدابير النظافة الموصى بها من قبل الجهات الصحية والهيكل المختصة في الشركة.

2- كفاءة وظيفية: من خلال الأنشطة والوظائف التالية:

2-1- البحث والتطوير: بهدف تطوير صناعة الأدوية في الجزائر تجدد شركة بيوفارم اتفاقيتها مع جامعة البليدة (1) في أكتوبر 2020 وجامعة هواري بومدين (USTH) في ديسمبر 2020 وتوقيع شراكة في إطار التدريب والبحث والدعم الفني والإشراف العلمي، يهدف هذا التعاون المشترك بين الشركة و باحثي الجامعة الى تطوير و عصرنة طرق إنتاج الدواء، إلى جانب استحداث أدوية جديدة سيما منها التي تتميز بتوفر موادها الأولية على المستوى الوطني. بحيث تندرج هذه الاتفاقية في إطار انفتاح الجامعة ومساهمة الباحثين في الاقتصاد الوطني و إخراجهم من أسوار الجامعة من جهة، وتوسيع مجال الشراكة في الصيانة والبحث والتطوير وكافة مهن صناعة الصيدلانية من جهة أخرى، كما تهدف إلى تطوير صناعة أدوية جديدة ومكملات غذائية ذات أساس نباتي و تطوير طرق تحاليل جديدة باعتبار أن الشركة صناعية و تود ربح الوقت و صناعة أدوية جديدة (وكالة الانباء الجزائرية، 2021، صفحة 1).

حصلت شركة بيوفارم على براءة اختراعها الأولى للاختراع "نظام تصريف المياه المتكثفة من محطة نفخ الهواء النقي" والصادر عن المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI) سنة 2021. وتعلق براءة الاختراع هذه بتصميم وتطوير نظام أوتوماتيكي لتصريف مياه التكثيف في محطات توليد الطاقة لمعالجة الهواء المستخدم في تكييف الهواء للإنتاج ورش العمل وخاصة في صناعة الأدوية أو الأغذية (سلطة ضبط السوق المالي ، 2021، صفحة 1) وتبقى شركة بيوفارم منتبهة بشكل خاص إلى ديناميكية الابتكار العلمي والتقدم التكنولوجي الذي يقود المشهد الصيدلاني على نطاق عالمي. والذي يعتبر الأساس للعديد من الشراكات المثمرة التي لديها مع كبرى شركات الأدوية والتي تساعدها على تقديم حلول علاجية تغطي معظم الأمراض.

2-2- الإنتاج: بفضل جودة الموارد البشرية والمرافق وعمليات الإنتاج تصنع بيوفارم أكثر من 100 منتج في وحدة إنتاجها الواقعة في واد السمار الجزائر، والتي كانت أول وحدة جزائرية تحصل على شهادة ممارسات التصنيع الجيدة (BPF) من الوكالة الوطنية الفرنسية لسلامة الأدوية (ANSM). تنتج الآن حوالي 35 مليون وحدة سنويًا، من خلال

9 خطوط إنتاج، أي خطين (2) للأشكال السائلة (أحجام صغيرة وكبيرة)، خط من الكريمات وجل، خطين من التحاميل وأربعة خطوط من الأشكال الجافة (أكياس ، بودرة ، حبوب وأقراص).

2-3- التوريد والتوزيع: تعتبر شركة BIOPHARM Distribution من أهم وحدات التوزيع في المجموع التي تقوم بتوزيع أكثر من 500 دواء على تجار الجملة من خلال مركزي توزيعها في الجزائر وقسنطينة. كما تعتبر BIOPURE وIMPSA من أهم الفاعلين في التوزيع على الصيدليات على الأراضي الجزائرية، ويعد تطويرها جزءاً من أحد المحاور الاستراتيجية للشركة، والتي يجب أن تكون حاضرة بطريقة فعالة في جميع أنحاء سلسلة القيمة لسوق الأدوية وتقوم الشركتين بتوزيع أكثر من 3500 منتج لحوالي 4000 صيدلية. تم اعتماد هذه الشبكة الكثيفة والموجهة نحو إرضاء عملائها، منذ عام 2008 وفقاً لمعيار الجودة ISO9001، تغطي حتى المناطق النائية من البلاد، تتكون من 14 مركز توزيع وأكثر من 150 تاجر جملة و3000 صيدلية، وتقدم حوالي 4000 منتج صيدلاني في جميع أنحاء التراب الجزائري (Rapport Annuel, 2020).

ويتيح لها موقعها تعزيز حصتها في السوق وتوسيعها، لا سيما من خلال توسيع شبكتها الجغرافية وتحسين قدراتها اللوجستية، ومنذ عام 2011، تقوم الشركة بتصدير حوالي 15 منتج من منتجاتها إلى السوق الأفريقية (تونس، ليبيا، موريتانيا، مالي، النيجر) بفضل شهادة "GMP"، كما أنها تعزز توسيع نطاق أسواقها ودخول الأسواق الأوروبية المفتوحة لها الآن بفضل استراتيجيتها الطموحة.

كما تحرص الشركة على المراقبة الاستباقية للاضطرابات المحتملة في سلسلة التوريد، ثم تقوم بتسجيل تقييم مخاطر التغييرات ووضع خطة احتياطية، على أساسها يتم تقييم سلسلة التوزيع في ضوء أساليب العمل الجديدة.

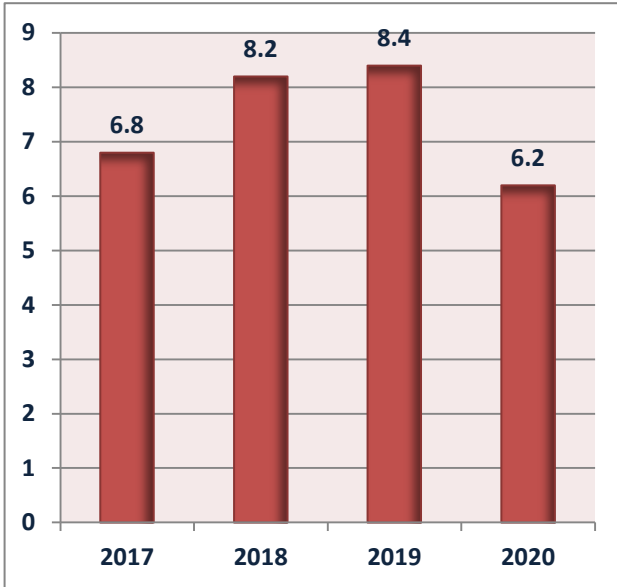
2-4- الخدمات اللوجستية: تعد بيوفارم واحدة من أهم الشركات في هذا القطاع من الأعمال وقد قامت ببناء الأساسيات للتطوير بشكل مفيد في هذا القطاع: نطاق نشاطها ؛ الاستثمارات في عمليات الجودة ؛ الاستثمارات في البنية التحتية اللوجستية وأنظمة المعلومات. وبالتالي فإن الشركة في وضع مناسب لتكون قادرة على تعزيز وتنويع عرض المنتج في السوق من خلال الاستمرار في تطوير الشراكات مع الشركات الدولية.

وتعتمد شركة بيوفارم للقيام بأعمالها اللوجستية على شركة BIOPHARM Logistic التي تأسست سنة 2014 والتي تهدف الى تقديم الخدمات اللوجستية التي تلبي المعايير الدولية للتوزيع الجيد وممارسات التخزين للمنتجات الصيدلانية. وتعتمد هذه الشركة على شبكة من 6 مراكز لوجستية موزعة على أربع مناطق رئيسية شرق ووسط وغرب وجنوب، وأسطول يتألف من أكثر من 300 مركبة وموظفين مؤهلين تأهيلا عاليا وذوي خبرة، وهي تقدم بعض أكثر الخدمات كفاءة في السوق، من حيث الجودة والسعر، هذه الخدمات التي تتراوح من عمليات العبور وخدمات الموانئ، إلى تخزين وتسليم البضائع في جميع أنحاء البلاد، يتم تقديمها على مدار 24/24 ساعة، 7/7 أيام في الأسبوع لعملائها بما في ذلك الوحدات التابعة للمجموعة.

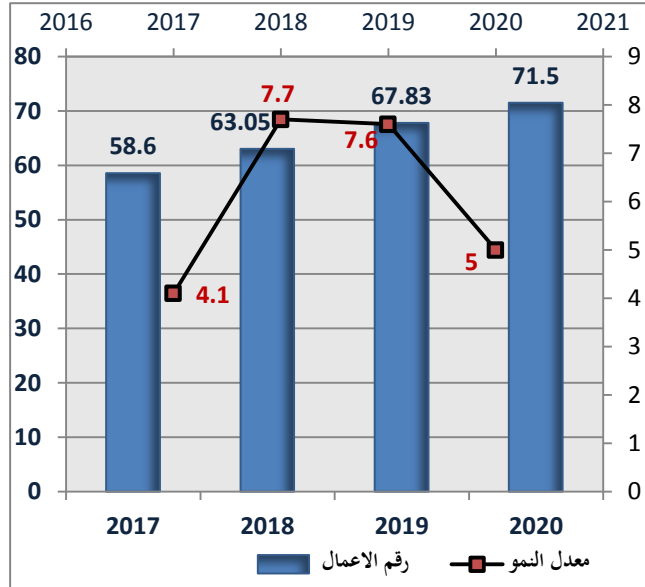
الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لدور الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي لمجموعة من المؤسسات

5-2- التمويل: لقد حققت شركة بيو فارم مؤشرات مالية جد ايجابية خاصة في الثلاثة سنوات الاخيرة، والتي تعبر عن كفاءة الشركة في الادارة الاستراتيجية لمواردها المالية، وهذا اعطاها نقطة قوة مكنتها من اكتساب امكانيات مالية معتبرة، تمكنها من تطبيق استراتيجيتها المسطرة ومواجهة المخاطر واغتنام الفرص في القطاع الصيدلاني. ويمكن تبيان اهم هذه المؤشرات المالية في الاشكال التالية:

الشكل رقم (VI-19): قدرة التمويل الذاتي 2017-2020 (مليار دج)

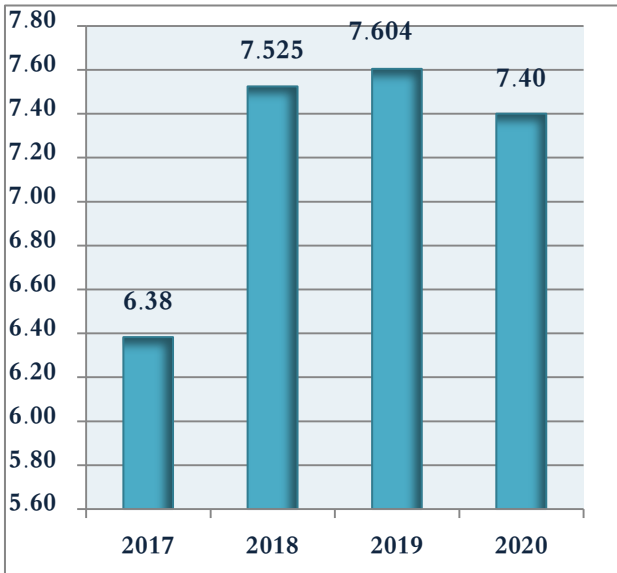


الشكل رقم (VI-18): رقم الاعمال 2017-2020 (مليار دج)

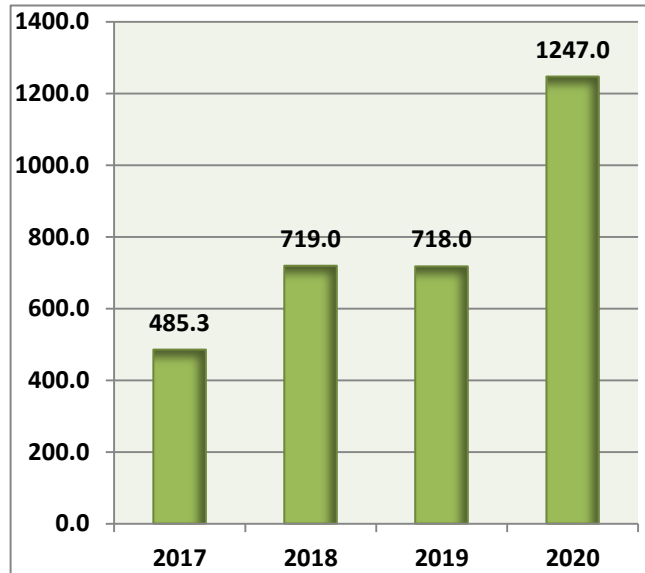


المصدر: (Rapport de Gestion, 2018-2019-2020-1S2021)

الجدول رقم (VI-21): النتيجة الصافية 2017-2020 (مليار دج)



الجدول رقم (VI-20): الاستثمار المالي 2017-2020 (مليار دج)



المصدر: (Rapport de Gestion, 2018-2019-2020-1S2021)

قدر رقم أعمال الشركة في سنة 2019 ب 67.38 مليار دينار جزائري وارتفع في سنة 2020 ليصل الى 71.5 مليار دينار أي بزيادة بقيمة 421 مليون دينار جزائري بمعدل زيادة يقدر ب +5% بالمقارنة مع السنة الفارطة.

اما قدرة التمويل لدى الشركة فلقد قدرت في سنة 2019 بـ 8.4 مليار دينار جزائري في حين انخفضت سنة 2020 لتصل الى 6.2 مليار دينار وهذا يعود الى سببين رئيسيين، جائحة كورونا التي أثرت على النتيجة المالية للشركة، والاستثمارات المالية التي قامت بها الشركة من خلال شراء 60% من أسهم شركة SARL GPE لزيادة القدرة الانتاجية .

اما فيما يخص المحفظة المالية للشركة والتي تمثل اجمالي استثمارات المالية، فقد بلغت 1247 مليون دينار في 2020 بارتفاع قدره 528 مليون دينار بالمقارنة مع 2018 وهذا بسبب قيام الشركة، بشراء 90% من أسهم شركة IMPSA و60% من أسهم شركة SARL GPE .

اما نتيجة الشركة فقد عرفت انخفاض، حيث حققت في سنة 2020 نتيجة قدرها 7.4 مليار دينار جزائري بالمقارنة مع 2019 التي حققت فيها 7.6 مليار دينار أي بانخفاض قدره 0.2 مليار دينار، وهذا بسبب جائحة كورونا والازمة الاقتصادية التي عاشتها البلاد التي تسبب في انخفاض مبيعاتها من المنتجات المستوردة بنسبة 77% بين عامي 2019 و 2020، وبالمقابل حققت مبيعات المنتجات المحلية زيادة بنسبة 14.7% بسبب تركيز الشركة على التوزيع الداخلي في ظل الجائحة، ضف الى ذلك عملية الاستحواذ التي قامت بها الشركة (شراء 60% من أسهم شركة SARL GPE .) في سنة 2020 والتي كلفتها مبالغ مالية كبيرة.

وبهذا الصدد ولتحقيق استراتيجيتها المالية تستشير الشركة خبراء من داخل الوطن ومن الخارج ومنهم Lies Kerrar الذي عمل في العديد من البنوك كمستشار، بما في ذلك National Bank Financial، 'DE CLERCK، وخبير في مجالات الاستثمار والملكية الخاصة والاستشارات الاستراتيجية والإدارية، Ade Del Lero Moreau خبير في مجالات الاستثمار والأسهم واستشارات الاندماج/الاستحواذ، وأبحاث الأسهم.

3- كفاءة عرضية (ما بين الوظائف): تحققت من خلال الأنشطة التالية:

3-1- تطوير المنتجات: قسم البحث والتطوير لدى الشركة يساهم في التطوير والتحويل الصناعي ومراقبة الجودة لمجموعة واسعة من المستحضرات الصيدلانية والمكملات الغذائية ومنتجات التجميل الجلدية. ولتزويد خطوط الإنتاج، قامت شركة بيوفارم في عام 2007 بتركيب معمل البحث والتطوير الخاص بها في وحدة التصنيع التابعة لها في واد السمار من أجل تسريع نموها وزيادة قدراتها التنموية، كما تعمل الشركة على بناء مختبر جديد للبحث والتطوير في مدينة الرغاية والذي من المفترض أن يدخل حيز التشغيل في عام 2021. بالإضافة الى ذلك دخلت بيوفارم في شراكات مع مختلف الجامعات والمدارس من أجل الاستفادة من خبرات الجامعات وتعزيز البحث العلمي في البلاد. كما تحرص الشركة على تعزيز قدراتها التنموية والإنتاجية عامًا بعد عام، من خلال استثمارات مختلفة (وحدة إنتاج العبوات اللاصقة) وبفضل استراتيجيتها لنمو الخارجي (الاستحواذ على GPE المتخصصة في تصنيع الهرمونات). كانت سنة 2020 حافلة بالإنجازات حيث سجلت الشركة منتوجات جديدة. في الربع الأول من السنة سجلت منتجين (02) جديدين، وفي الربع الثاني سجلت 07 منتجات جديدة، اما في الربع الثالث سجلت منتج واحد، وفي الربع الرابع من السنة سجلت 04 منتجات جديدة، ووصلت الى انتاج 47 مليون عبوة بنهاية سنة 2020.

3-2- خدمة الزبائن: تم بناء الشركة على أساس التكامل والتخصص في أعمالها المختلفة. بهدف ترشيد تكاليف تدخلها في السوق، لضمان كفاءة الخدمات التي تقدمها لعملائها ولضمان نمو قوي ومنتظم في نشاطها.

3-3- العلاقة مع الموردين: اقامت شركة بيوفارم للتوزيع، على مر السنين، علاقات ثقة قوية مع المختبرات ذات الشهرة العالمية والتي تعهدت إليها بتوزيع منتجاتها. من بين هؤلاء الشركاء، يمكننا أن نذكر على وجه الخصوص:

Astra Zeneca Bayer ،Boehringer- Ingelheim ،Cipla ، و Lilly ،Ferrer ،Johnson & Johnson ،Ipsen Pharma ،Léo Pharma ،Lilly ،Merck Serono ،MSD ،Pierre Fabre ،Servier،Takeda

3-4- ادارة الجودة: تقوم شركة BIOPHARM، بعملية التحسين وفقاً لمعيار ISO9001 الإصدار 20 L5 ومتطلبات الجودة المعمول بها من خلال إنشاء قيمة مستدامة من أجل ضمان نموها واستدامتها. والجمع بين الأداء والكفاءة من خلال الأخذ في الاعتبار باستمرار نقاط القوة والفرص لديها من أجل مواجهة المخاطر والتحديات من خلال المحاور التالية :

- زيادة رضا العملاء: اختيار نطاقات المنتجات التي تلبي السوق والجودة المطلوبة. هذا الرضا يقوم على علاقة دائمة تقوم على الاستماع وقياس مستوى الرضا الذي يمثل لولاء عملائنا
- ضمان الامتثال القانوني والتنظيمي لأنشطتها: من خلال ثقافة امتثال متعددة الأبعاد للضوابط الداخلية المنفذة من خلال نهج عملي متكامل داخل الشركة على المستويين التشغيلي والوظيفي
- تطوير مستوى مناسب من الكفاءة: الالتزام بالحفاظ على مهارات الموظفين وتحسينها من خلال اختيار التأهيل المهني الأولي ، والتدريب المستمر المحدد حسب مجال النشاط ومن خلال مشاركة المعرفة بأفضل الممارسات
- تعزيز الاستخدام المستهدف للتقنيات الجديدة: التكيف مع الابتكار، من خلال الاستخدام المستهدف للحلول التكنولوجية الجديدة لتحسين تنظيم العمل وزيادة رضا عملائها والأطراف ذات المصلحة . كما تتعهد الإدارة العامة بتوفير الموارد اللازمة والتحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة لديها.

وقد تحصلت الشركة على شهادة GMP (شهادة نظام ممارسات التصنيع الجيد) في سنة 2015 الصادرة عن ANSM (الوكالة الوطنية الفرنسية لسلامة الأدوية والمنتجات الصحية) نتيجة تصنيعها الأدوية الجينية المطورة في مختبر البحث والتطوير الخاص بها وكذلك المنتجات المرخصة للمختبرات الدولية. مما فتح لها المجال في النهاية إمكانيات للتصدير إلى السوق الأوروبية.

3-5- العلاقة مع اصحاب المصلحة: تعمل الشركة على تحقيق التوافق بين الاطراف ذات المصلحة (المساهمين، العملاء والموردين، العمال، المجتمع...) من خلال تبني نظام الحوكمة، الذي يساعدها على، ضمان إدارة شؤونها بطريقة مسؤولة وعادلة، الانفتاح والشفافية بما يضمن إدارة هيئاتها ووظائفها بطريقة فعالة بما يحقق افضل مصالح للشركة واصحاب المصلحة.

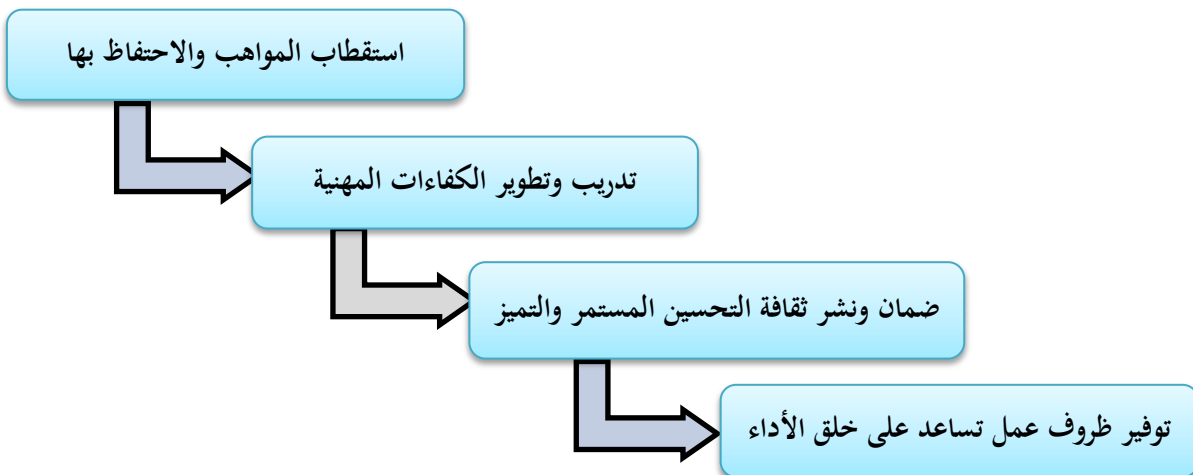
3-6- المسؤولية البيئية والمجتمعية: تحرص الشركة على ان تكون جميع الأنشطة التي تقوم بها يتم تنفيذها وفقاً للمعايير الدولية البيئية القانونية، خاصة (ISO14001). وتسعى جاهدة لتحسين الاستخدام الاقتصادي لموارد الطاقة والتقليل من كمية النفايات التي تنتجها والتحكم فيها.

بالإضافة الى التزاماتها البيئية وحرصها على الالتزام بتطبيق المعايير الدولية تولي أهمية كبيرة للجانب المجتمعي من خلال السعي الى تقديم العلاجات الأكثر ابتكاراً وجعلها متاحة بشكل متزايد وفي متناول المرضى الجزائريين. وبذلت جهود معتبرة على مدى السنوات الماضية من حيث العلاقات الوثيقة مع المجتمع الطبي الوطني ومع السلطات الصحية، لتعميم المعلومات الصحية حول الأدوية ونوعية الأدوية وتقديم الرعاية والعلاج للمرضى الجزائريين.

وتحرص الشركة للامتثال للقيم الأخلاقية التي توجه عمل موظفيها بشكل يومي، فضلاً عن مساهمتها في خدمة المرضى والصحة العامة بشكل عام. من هذا المنظور، تقوم بتنفيذ جميع الوسائل اللازمة لضمان عدم خضوع مورديها ومقدمي الخدمات الخارجيين أو شركائها المتعددين لسلوك يتعارض مع المبادئ الأخلاقية للمجتمع التي توجه عملها. وقامت خلال الأزمة الصحية COVID19، بحماية موظفيها وشركائها بالإضافة إلى استمرارية أنشطتها. كما ساهمت خلال عام 2020 في: - تبرعات لمختلف المؤسسات لمكافحة انتشار الفيروس بلغت قيمتها 75 مليون دينار. - المصاريف والمساهمات المتعلقة بمكافحة كوفيد19 أكثر من 100 مليون دينار. - استيراد وتوزيع 2000 مولد أوكسجين في إطار عملية تضامنية، تقديم مساعدات مالية ومادية للمتضررين من الحرائق، - فتح مراكز للتلقيح للمساعدة في القضاء على الفيروس.

4- كفاءة عملية: تلتزم شركة بيو فارم منذ عدة سنوات بتعزيز سياسة الموارد البشرية لديها من أجل تطوير رأس مالها البشري من خلال دعم عملية التعلم التنظيمي. وتطوير الكفاءة" الذي يعتبر مباداً اساسي عند الشركة، وللقيام بذلك، تعمل على تطوير خبرة رأس المال البشري عالي الاداء وتوجيه موظفيها نحو الالتزام بالقيم الأخلاقية للشركة. من خلال التركيز على اربعة محاور اساسية. كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (VI-22): سياسة تطوير رأس المال البشري في شركة بيو فارم



المصدر: (Rapport Annuel, 2020, p. 45)

وبالإضافة الى المحاور الاربعة الواردة الشكل(22)، تتخذ الشركة الإجراءات اللازمة لضمان ظروف عمل صحية وأمنة لجميع موظفيها وتساعد على التطور الشخصي لكل منهم. وتضمن أيضًا أن جميع القرارات التي تتخذها بشأن التوظيف والتعيين والتعويض والتطوير والترقية تستند حصريًا إلى القدرة والخبرة والسلوك والفعالية والإمكانات المثبتة وفقًا لاحتياجات الوظيفة المعنية. مع عدم التمييز بين الجنسين في الخيارات التي تتخذها. مع تحفيز الموظفين على الامتثال الكامل للقوانين واللوائح والممارسات الأخلاقية.

ويتوزع المورد البشري لشركة بيوفارم كالتالي (Rapport Annuel, 2020, p. 46):

- 554 عامل على مستوى وحدة الانتاج؛
- 92 عامل على مستوى وحدات التوزيع؛
- 1132 عامل على مستوى وحدة اللوجستيك؛
- 385 عامل على مستوى وحدات اعادة التوزيع؛
- 264 عامل على مستوى وحدة الترويج.

تتمتع الشركة بمعرفة متخصصة عالية نابعة عن استعانتها بخبراء محليين وأجانب في مجال الانتاج والتسيير والاستثمار، وهذا ناتج عن طبيعة عملها وبيئتها التنافسية التي تفرض عليها الحرص على التطوير الدائم لكفاءتها. بعد تحليل كفاءة الشركة على جميع المستويات اتضح انها تتمتع بكفاءة استراتيجية (مزيج من المهارات والتقنيات والمعرفة التي تقدم قيمة للعملاء) تضمن لها التميز التنافسي من خلال:

- توفير إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق (الافريقية والاوربية والعربية).
- تقديم مساهمة كبيرة في الفوائد المتصورة للعملاء لمنتجات الشركة تجعله يفضل المنتج المحلي على المستورد (مثل Zecuf مستحضر طبيعي لعلاج السعال).
- غير متاحة لجميع المنافسين (لا يجيدها جميع المنافسين).

خامسًا تشخيص كفاءة شركة بيوفارم باستخدام اداة التحليل SWOT

يعتبر تحليل SWOT اداة للتشخيص الداخلي والخارجي يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتهديدات، والتي على اساسها تحدد الشركة خياراتها الاستراتيجية، وقد اعتمدنا عليها في هذه الدراسة من اجل تشخيص الكفاءة الاستراتيجية لشركة بيوفارم، والجدول التالي يبين تحليل SWOT الخاص بالشركة.

الجدول رقم (VI-28): تحليل SWOT لشركة يوفارم

التشخيص الداخلي	
- كوادرات كفاءة ومؤهلة. - دعم عمليات التعلم التنظيمي من خلال سياسة التدريب والتكوين الفعالة والفريدة (برامج التكوين والتطوير، التسيير الجيد للموارد البشرية، التواصل وتسيير الكفاءات وهذا من خلال عقد مجموعة من الاتفاقيات مع الجامعات والمعاهد والخبراء المتخصصين). - عمليات التطوير والإنتاج التي تركز على الجودة التي تسمح بالاستفادة من التغيير في السوق نحو المزيد من الإنتاج المحلي والتموقع بشكل مناسب من حيث حصص السوق ؛ - التواجد في جميع مراحل سلسلة القيمة في سوق الأدوية: التطوير والإنتاج والتوزيع والتوريد للصيديات ؛ - مركز مالي قوي وامكانيات مالية كبيرة. - الاستثمارات المالية في شكل أوراق مالية عالية جدا وصلت 1247 مليون دينار - استقلالية مالية (تمثل الديون 10.49% فقط بالمقارنة مع الاموال الخاصة في سنة 2020). - التحكم في التكاليف الهيكلية والتشغيلية - التخصص التشغيلي الذي يعتمد على الكفاءة، المعرفة، الخبرة والمهارة. - تقسيم العمل بين وحدات المجموعة (وحدتين للإنتاج، ثلاثة وحدات للتوزيع، وحدة للوجستيك، وحدة للاستشارة وتقديم المعلومات) - استثمارها في الخدمات المبتكرة. - جودة وكثافة شبكة توزيع لتجار الجملة والصيديات تغطي كامل التراب الوطني. - نظام معلومات متكامل يسمح بنقل المعلومات والتواصل، يتميز بسرعة نقل المعلومات في المجمع. - تكنولوجيات حديثة في مجال التسيير وفي المجال المخبري. - الاحترام التام لمعايير الجودة الدولية (ISO14001 و ISO9001) - إدارة الجودة (تحسين الابتكار، الديناميكية، الاحترافية والامتثال لمعايير الجودة) - هيكل تنظيمي متناسق (يحدد بدقة المسؤوليات والصلاحيات). - اعتماد نظام الحوكمة في التسيير والذي يسمح بالحفاظ على مصالح كل الاطراف داخل الشركة. - الاعتماد على خبراء من الخارج في مجال الاستشارة المالية. - امتثالها للقيم الأخلاقية (مدونة الأخلاقيات تم تنفيذها في 2018 تعبر عن قيم الشركة: الشفافية، الامتثال، السلامة، الالتزام). - ثقافة مؤسسية تركز على الأداء ؛ - الالتزام للمعايير البيئية والقانونية. - ضمان ظروف عمل صحية وآمنة لجميع موظفين - اعتماد استراتيجية التكامل العمودي التي تركز على القدرات الذاتية والموارد الداخلية. - براءة اختراع (INAPI) نظام تصريف المياه من المكثفات. - سياسة الابتكار العلمي. - مدرجة في البورصة. - اتفاقيات تعاون وشركات مع شركات عالمية مثل استرا زنيكا. - تتمتع بسمعة جيدة وتحظى باحترام كبير تجاه كل الاطراف ذات المصلحة	نقاط القوة (S)

(W)	- سيولة مالية كبيرة مما يكلف الشركة تكلفة الفرصة الضائعة
التشخيص الخارجي	
(O) الفرص	- اتفاقيات شراكة لإنتاج اللقاح والمنتجات الطبية العالمية. - نقل التكنولوجيا المخبرية وتكنولوجيا المعلومات. - توسيع أفق الأسواق في اتجاه البلدان الأفريقية والاوربية. - فتح فروع في البلدان العربية والأفريقية . - تشكيل تحالفات وطنية مع المنافسين.
(T) التهديد	- جائحة كورونا (كوفيد19) - الاجراءات والتشريعات الحكومية . - المنافسة الشديدة التي يعرفها القطاع خاصة من شركة سيدال التي تعتبر المنافس الاول في القطاع الصيدلاني. - تقليد المنتجات وانتشار الأدوية المغشوشة - سوء تنظيم القطاع - تهديدات الداخلون الجدد - نقص المواد الاولية في السوق المحلية (80% مستورة من الاسواق الاجنبية). - تفضيل المستهلك الجزائري للمنتح الاجنبي على حساب المنتج المحلي بسبب غياب الثقة في فعالية المنتج المحلي.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير شركة بيوفارم

من الجدول نستخلص ان شركة بيوفارم تمتلك نقاط قوة متعددة تسمح لها بصناعة واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات، الامر الذي يؤكد على انها تتمتع بكفاءة استراتيجية تسمح لها بتحقيق التفوق في مجالها، هذه الكفاءة ناتجة عن مزجها للمعرفة، والمهارة، والتقنيات التي تحوزها واستغلالها الامثل لمواردها بطريقة يصعب على المنافسين استيعابها وتكرارها بنفس الطريقة وبالتالي تمنحها التفوق والتميز التنافسي .

سادس. تشخيص كفاءة بيوفارم بالاعتماد على المقارنة المرجعية

تقوم شركة بيوفارم بالمقارنة المرجعية الداخلية بين أداء عملياتها ووظائفها في كامل فروعها. ما يميز هذا النوع من المقارنة أنها تسهل الوصول الى كل المعلومات الحساسة كما أن المعلومات عادة تكون جاهزة وبالتالي لا تتطلب الكثير من الوقت والجهد. وقد توفر بعض النتائج التي يمكن للشركة الاستفادة منها، كما تساعد على التشخيص الجيد لكفاءتها التي تؤديها بشكل جيد.

الجدول رقم (VI-29) تشخيص كفاءة شركة بيوفارم بالاعتماد على المقارنة المرجعية

طبيعة المقارنة	
قامت الشركة بمقارنة مرجعية داخلية بهدف : - تحسين نظام المعلومات: تقوم الشركة باستمرار بتحسين وتطوير نظام معلوماتها بهدف التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وذلك لضمان سرعة رد الفعل . - رفع اداء الموارد البشرية: تقوم الشركة بقياس أداء موردها البشري من خلال متابعة مدى تطوره ودرجة الالتزام باستراتيجية الشركة من خلال عدة مؤشرات منها: • مؤشرات تطور عدد العمال ونتائج التدريب والتكوين؛ • مدونة الأخلاقيات التي اعدتها في 2018 . - تحسين الجودة: من خلال الالتزام بالمعايير الدولية وتحديد الرخصة (ISO9001- ISO14001).	المقارنة المرجعية الداخلية
تقوم الشركة بإجراء تحليل مالي ومقارنة النتائج في محاولة لتقييم قدرها التنافسية الإجمالية والإنتاجية ومن بين أهم المؤشرات التي تعتمد عليها الشركة في هذا الجانب: - مؤشر تطور رقم الاعمال مع تحيد معدل النمو خلال- كل فترة وأسباب التطور أو الانكماش؛ - مؤشر تطور نتيجة السنة المالية؛ - مؤشرات قدرة التمويل الذاتي؛ - مقارنة مؤشرات أسعار الاسهم والسندات؛ - بنود الميزانية وتحدد الفروقات بين كل فترة من الفترات؛ - مؤشرات التكاليف لمختلف نشاطاتها سواء بين الوحدات أو الوظائف، مع تحديد الهدر ومسببات التكلفة؛ - مؤشرات حجم المبيعات وتطور الانتاج خلال كل فترة؛ - مؤشرات الربحية لكل سهم وللمجموعة؛ - مؤشر فائض التشغيل.	المقارنة المرجعية المالية
بهدف تبادل المعلومات ومؤشرات الاداء والدعم والمساندة قامت الشركة بعقد اتفاقيات تعاون مع: - ADPI، هو صندوق استثماري متخصص في القارة الأفريقية ويقدم المشورة؛ - DEG، إحدى الشركات التابعة لـ KFW، هي واحدة من أكبر المؤسسات الأوروبية لتطوير وتمويل المشاريع طويلة الأجل وتمويل الشركات؛ - FMC COFARES، أداة استثمارية مملوكة من قبل صندوقين مؤسسين متخصصين في شمال إفريقيا.	المقارنة المرجعية التعاونية

المصدر: (Rapport Annuel, 2020, pp. 7-102)

من الجدول نستنتج أن الشركة تطبق المقارنة المرجعية بهدف تحسين ادائها وتطوير كفاءتها في مجال اعمالها للتكيف مع التغيرات البيئية ومن اجل الريادة والتميز، كما أن هذه الاداة تسمح لها بتحديد كفاءتها الاساسية التي تساهم في تحقيق الاستراتيجية العامة والكفاءة التي تحتاج الى تطوير في الشركة.

سابعا- تقييم الكفاءة الاستراتيجية لشركة بيوفارم باستخدام (VRIO)

بالاعتماد على نموذج VERIO، قمنا بتقييم الكفاءة الاستراتيجية لشركة بيوفارم وفق ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (VI-30): تقييم كفاءة شركة بيوفارم وفق نموذج VRIO

الآثار التنافسية	مستغلة من قبل المنظمة	مكلفة عن التقليد	الندرة (امتلاكها من طرف عدد قليل من المنافسين)	القيمة (تساعد في تحقيق استراتيجية المؤسسة)	
كفاءة وخبرة الموارد البشرية	نعم	نعم	نعم	نعم	قوية
الامتثال للقيم الاخلاقية	نعم	—	—	نعم	مؤقتة
برامج تدريبية جيدة	نعم	نعم	نعم	نعم	قوية
خدمة العملاء	نعم	—	—	نعم	مؤقتة
اعتماد نظام الحوكمة	نعم	—	—	نعم	مؤقتة
القدرة على التفاوض مع الموردين.	نعم	نعم	نعم	نعم	قوية
السيطرة على السوق	نعم	—	—	نعم	مؤقتة
شبكة توزيع فريدة من نوعها	نعم	نعم	نعم	نعم	قوية
جودة المنتجات والخدمات.	نعم	—	—	نعم	مؤقتة
مراقبة جودة الانتاج	نعم	—	—	نعم	مؤقتة
طاقة انتاجية كبيرة.	نعم	—	—	نعم	مؤقتة
شهادة إدارة الجودة	نعم	—	نعم	نعم	قوية
مخابر ومعامل انتاج متطورة	نعم	نعم	نعم	نعم	قوية
موارد مالية كبيرة	نعم	نعم	نعم	نعم	قوية
شراكة مع شركات عالمية	نعم	نعم	نعم	نعم	قوية
تعزيز الاتصال الخارجي	نعم	—	—	نعم	مؤقتة
سمعة وعلامة تجارية راسخة وقوية	نعم	نعم	نعم	نعم	قوية
براءات الاختراع	نعم	نعم	نعم	نعم	قوية
البحث والتطوير	نعم	نعم	نعم	نعم	قوية
الخدمات اللوجستية	نعم	نعم	نعم	نعم	قوية
رؤية استراتيجية طموحة	نعم	—	—	نعم	مؤقتة
القدرة على التعلم التنظيمي	نعم	—	—	نعم	مؤقتة
التحكم في التكاليف	نعم	—	—	نعم	مؤقتة
نظام معلومات جيد وموثوق	نعم	نعم	نعم	نعم	قوية
مراقبة صيانة المعدات	نعم	—	—	نعم	مؤقتة
التنسيق الجيد بين جميع	نعم	نعم	نعم	نعم	قوية

وحدات مجمع الشركة					
دعم فني والمعلوماتي للعملاء	نعم	نعم	نعم	نعم	قوية
تنظيم مرن	نعم	-	-	نعم	مؤقتة
المواطنة والمسؤولية الاجتماعية	نعم	-	-	نعم	مؤقتة

المصدر: من اعداد الطالبة

1- القيمة: تمتلك شركة بيوفارم العديد من نقاط القوة التي تعطيها كفاءة ذات قيمة تسمح لها بتنفيذ استراتيجياتها، وتطوير منتجاتها والابتكار والاستفادة من فرص السوق ومواجهة التهديدات البيئية.

2- الندرة: بعض الموارد التي تملكها الشركة نادرة نسبيا، تسمح لها بتلبية حاجة الزبون بطريقة افضل وتساعدنا في بناء كفاءة متميزة يمكن الاعتماد عليها كمصدر للتميز التنافسي، مثلا مهاراتها في البحث والتطوير ناتجة عن اكتسابها لموارد قيمة تتمثل في مجموع الباحثين والاختصاصيين.

3- التقليد: شركة بيوفارم ورغم امتلاكها العديد من الميزات ونقاط القوة الا أنها تعيش في قطاع منتجات وخدمات سهلة التقليد من طرف العديد من الشركات ورغم ذلك تمتلك الشركة بعض العناصر التي يصعب على الغير تقليدها.

4- الاستغلال: الكفاءة (المعرفة والخبرة والمهارة) التي تتمتع بها الشركة مكنتها من اعتماد التخصص التشغيلي عبر وحداتها والذي يسمح لها بترشيد التكاليف واستخدام الموارد بشكل أفضل وتحسينها. كما ان نموذج التكامل الرأسي الخاص بها يضمن لها التطوير والتصنيع والتوزيع إلى صيدلياتها، وذلك بفضل أعمالها المختلفة مع احترام معايير الجودة الدولية التي تشكل احد أصولها الرئيسية.

من خلال النتائج التي توصلنا اليها، نستنتج أن الكفاءة الاستراتيجية لشركة بيوفارم تمنحها القوة والتميز التنافسي، وهذا ما يؤكد احتلالها المراتب الاولى في القطاع الصيدلاني. ويجب عليها أن تحرص على التطوير الدائمة لكفاءاتها وضمان ديمومتها حتى يصعب على المنافسين تقليدها لتضمن استدامة تميزها التنافسي في القطاع.

ثامنا. الخيارات الاستراتيجية لتنمية وتطوير الكفاءة الاستراتيجية لشركة بيوفارم

من خلال الجدول الموالي يتبين لنا ان الشركة تسعى باستمرار الى تجديد وتطوير كفاءاتها من اجل التفوق على المنافسين، من خلال تبنيها لخيارات استراتيجية مختلفة.

الجدول رقم (VI-31): الخيارات الاستراتيجية لتنمية وتطوير الكفاءة الاستراتيجية لشركة بيو فارم

النمو الداخلي	النمو الخارجي	النمو التعاقدى
- استراتيجية تطوير المنتجات (منتجات جديدة في السوق الحالية) - استراتيجية تطوير الاسواق (منتجات حالية في اسواق جديدة) - استراتيجيات التنوع (منتجات جديدة واسواق جديدة)	- استحواذ 90% من رأس مال شركة مساهمة IMPSA (2018) بهدف تعزيز شبكة التوزيع الخاصة بها للصيديات وإعطاء IMPSA الوسائل لمتابعة خططها التنموية في هذا السوق. - استحواذ على 60% من رأس مال شركة ذات مسؤولية محدودة GPE (2020) بهدف زيادة القدرة الانتاجية.	- انشاء مصنع لأدوية أمراض القلب والشرابين والأعصاب والأمراض السرطانية بالتعاون مع Astra Zeneca في 2013. - فتحت الشركة رأس مالها أمام اتحاد دولي (تنمية طويلة الأجل للمجموعة). يتكون هذا الاتحاد من: ADPI* - DEG** - FMC COFARES*** - الشراكة مع Boehringer - Ingelheim الألمانية لصناعة أدوية علاج ارتفاع ضغط الدم. - ر عقود وكالة لتسويق منتجات العديد من الشركات Bayer Zeneca Astra , Cipla , Boehringer- Ingelheim Johnson & , Lilly , Ferrer Léo Ipsen Pharma , Johnson , Merck Serono , Lilly Pharma , Pierre Fabre , Servier MSD , Takeda

المصدر: من اعداد الطالبة

تمنح هذه الخيارات الاستراتيجية مزايا متعددة للشركة نذكر منها:.

- تطوير المنتجات الصيدلانية ودخول اسواق جديدة (عربية، افريقية واوروبية).
- ضم وحدات جديدة للمجمع (GPE & IMPSA) والاستفادة من الموارد والكفاءة المشتركة.
- رفع مستوى المعرفة والخبرة لدى الشركة من خلال دخول سوق جديد أو اقتناء تركيبة جديدة، وبالتالي تنمية وتطوير مواردها الداخلية وكفاءتها من خلال ذلك.
- تعظيم أثر مشاركة الموارد والاستفادة من الخبرة والتعلم عبر المجالات الوظيفية والتسييرية المختلفة (معرفة حول الإدارة، التخطيط الاستراتيجي المالي) من خلال الشراكات الحليفة؛
- توسيع النطاق من حيث الجغرافيا أو المنتجات أو تغطية السوق.

ADPI* ، هو صندوق استثماري متخصص في القارة الأفريقية ويقدم المشورة من قبل ("DPI") Development Partners International LLP ، وهي شركة لإدارة صناديق الأسهم الخاصة ومقرها لندن DPI .

DEG** ، إحدى الشركات التابعة لـ KfW ، هي واحدة من أكبر المؤسسات الأوروبية لتطوير وتمويل المشاريع طويلة الأجل وتمويل الشركات.

FMC COFARES*** ، أداة استثمارية مملوكة من قبل صندوقين مؤسسين متخصصين في شمال إفريقيا EuroMena Funds ، و Mediterranean Capital Partners.

- زيادة الكفاءة وتجاوز فجوة الموارد نتيجة لمشاركة وتقاسم الموارد والكفاءات خصوصا تلك غير قابلة للتداول، مما يسمح للشركة بالقيام بأعمال لم تكن قادرة على القيام بها بمفردها؛
- زيادة قوة السوق عن طريق تقليل المنافسة من خلال التحالف الاستراتيجي؛
- التعاون والشراكة يسمح بتطوير البحث وتوزيع تكاليف المرتبطة به؛
- استغلال أوجه التآزر بين الأنشطة المختلفة (تقاسم التكاليف وتكامل المهن)؛
- زيادة حجم الشركة والاستفادة من حصص المؤسسة المستحوذة في السوق (علامتها التجارية)؛
- الحصول على موارد اضافية؛
- التوسع او التكامل الرأسي في حالة الشراكة؛
- الحفاظ على المركز التنافسي.

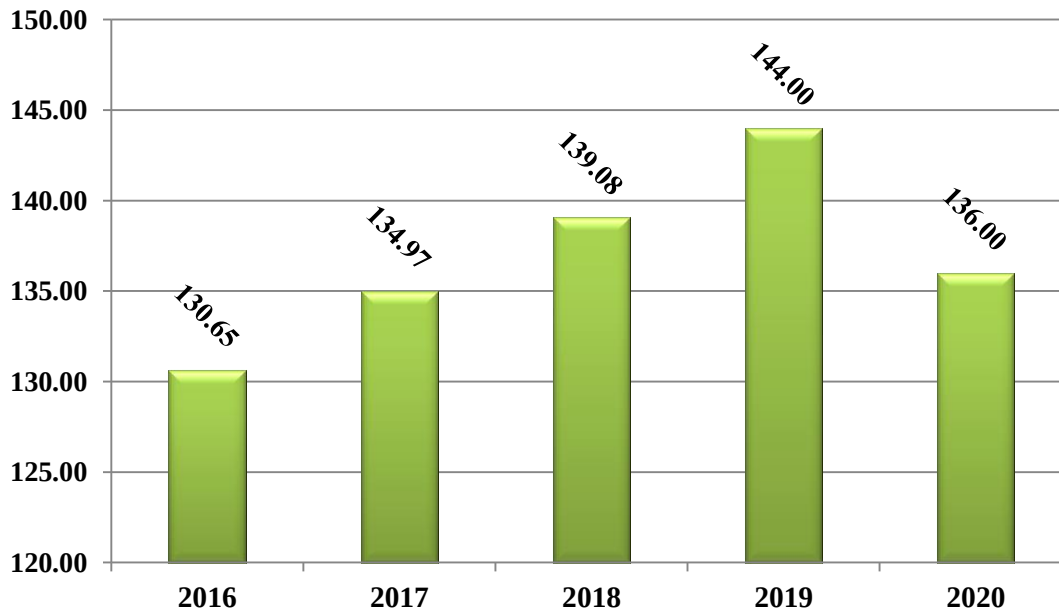
المطلب الثاني: مساهمة الكفاءة الاستراتيجية لشركة اليانس في تحقيق التميز التنافسي

بالاعتماد على التقارير والمعلومات التي تم جمعها عن شركة اليانس قمنا بتشخيص وتحليل الكفاءات الاساسية التي تحوزها الشركة وتتحكم بها، وعلى اساسها تم تحديد كفاءتها الاستراتيجية التي مكنتها من التموع التنافسي في قطاع التأمينات.

أولا. قطاع التأمينات في الجزائر

1- حجم سوق التأمينات في الجزائر (2016-2020)

الشكل رقم (VI-23): حجم سوق التأمينات في الجزائر (2016-2020) (مليار دينار)



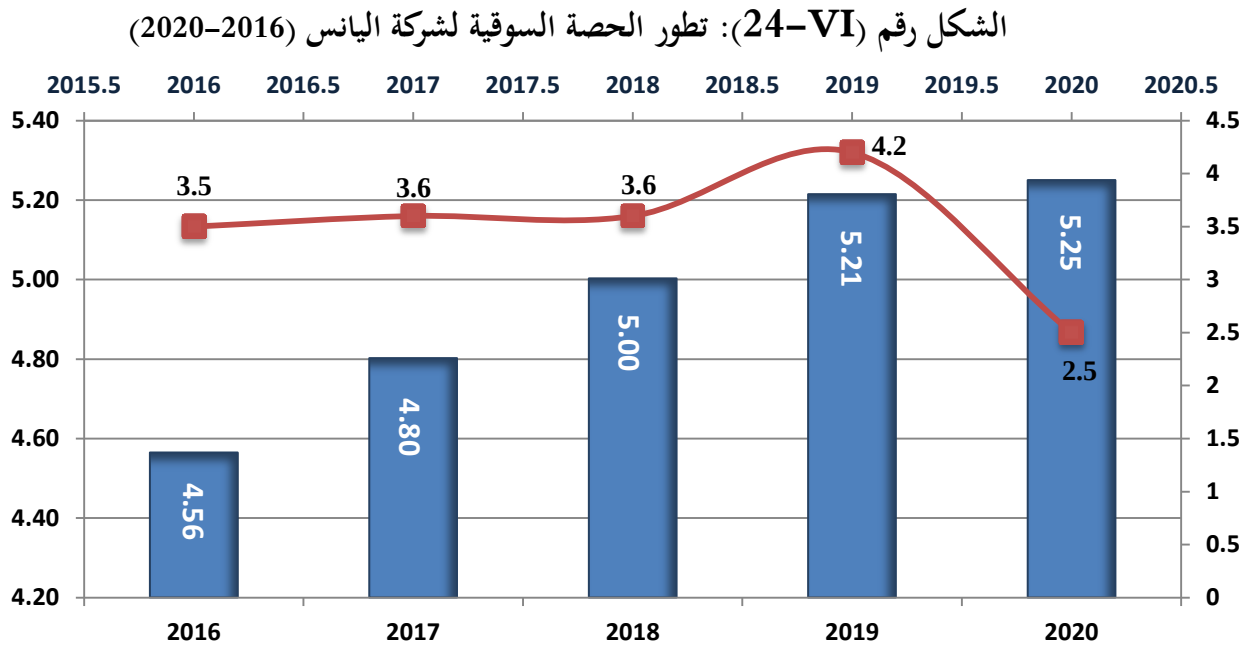
المصدر: (الديوان الوطني للإحصائيات، 2021، صفحة 65) و (وكالة الانباء الجزائرية، 2021، صفحة 1)

عرف قطاع التأمينات تراجع في 2020 إلى 136 مليار دج، مقابل 144 مليار دج في 2019، أي انخفاض يقدر بـ 8 مليار دج، ويسجل بالتالي سوق التأمين الوطني " لأول مرة نسبة نمو سلبية" بسبب تداعيات جائحة كورونا التي تعيشها الجزائر على غرار باقي دول العالم.

غير انه وبغض النظر عن وضعية هذه السوق سنة 2019، فإن وتيرة النمو لسوق التأمين ضعيفة رغم أنها إيجابية، وذلك مقارنة بالطاقات التي يتوفر عليها هذا السوق وكذلك نظرا لنسبة التدخل لقطاع التأمين في الاقتصاد الوطني التي لا تتجاوز 1% وهو مصنف في المركز 70 عالميا.

2- الحصة السوقية لشركة اليانس في قطاع التأمينات (2016-2020).

يبين الشكل التالي تطور الحصة السوقية لشركة اليانس للتأمينات ومعدلات النمو المحققة في القطاع خلال الفترة (2016-2020):



المصدر: احصائيات من الديوان الوطني للإحصائيات

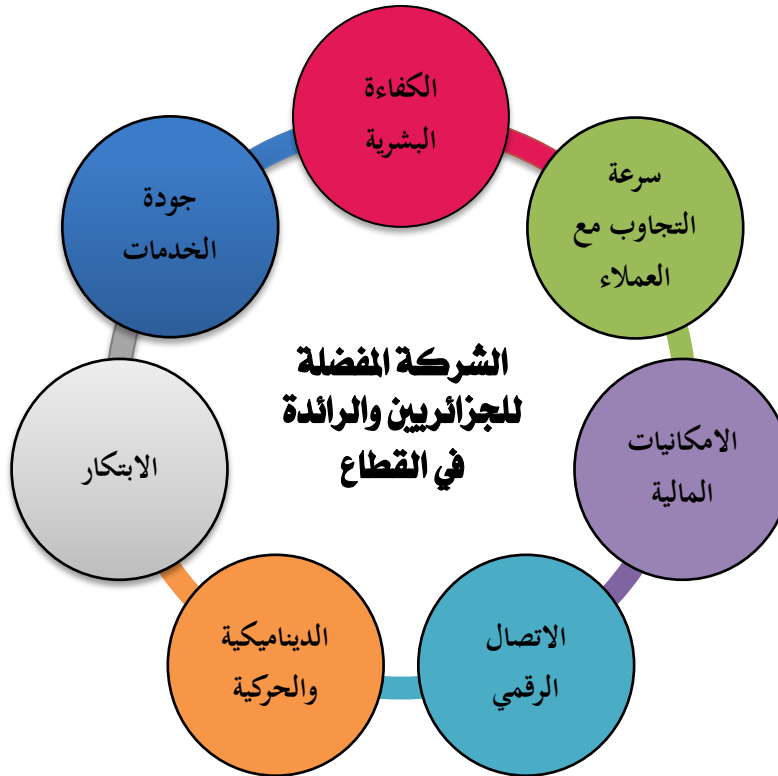
رغم جائحة كورونا والمشاكل الاقتصادية التي يعاني منها قطاع التأمينات وانخفاض ارباح ورقم اعمال الشركة الا أنها استطاعت تطوير حصتها السوقية بنسبة 0.77% خلال سنة 2020 بالمقارنة مع السنة المنصرمة، وهذا على حساب المؤسسات المنافسة وبالتالي أحتلت المرتبة الثامنة في القطاع بعد شركة (سلامة للتأمين) من حيث معدل نمو الحصة السوقية من بين 23 شركة تأمين منافسة لها. هذا بفضل الاستراتيجية التي تبنتها الشركة والتي بنيت على الكفاءات البشرية وسياسة الابتكار. وهذا ما صرح به الرئيس المدير العام للشركة حيث قال (نظرا للظروف الاقتصادية الجد صعبة التي تعصف بالقطاع، سنة 2020 تم انقاذها بفضل جهود كوادر الشركة)، بالإضافة الى الامكانيات المالية الكبيرة التي ساعدتها على النمو والتطور في قطاع يعرف الكثير من المنافسة.

ثانيا. الرؤية الاستراتيجية لشركة اليانس

أليانس للتأمين هي شركة ذات أسس راسخة واستراتيجية ديناميكية ورؤية واضحة هدفها الاستراتيجي "هو أن تصبح شركة التأمين المفضلة للجزائريين، وتكون رائدة في قطاع التأمينات وفي الاقتصاد الوطني"، ولتحقيق هذه الرؤية تعتمد الشركة على:

- الكوادر البشرية المؤهلة (حيث تمتلك الشركة أكثر من 180 كادر مؤهل).
- الابتكار (حيث قامت الشركة في السنوات الاخيرة بابتكار أكثر من 20 منتج خدمي)
- جودة الخدمات (الحرص على تقديم احسن الخدمات بأسعار تنافسية)
- سرعة التجاوب مع العملاء (باستعمال مختلف طرق التواصل التي ترضي المتعاملين معها)
- الاتصال الرقمي (من خلال تبني احدث التكنولوجيات التي تسرع وتسهل عملية التواصل)
- الديناميكية والحركية (سرعة الاستجابة للمتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية)
- الامكانيات المالية التي تساعد على تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

الشكل رقم (VI-25): الرؤية الاستراتيجية لشركة اليانس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

ثالثا. تشخيص الكفاءات الاساسية لشركة اليانس

بالاعتماد على الشكل رقم (II-3) الذي يوضح المستويات الاساسية للكفاءة الاستراتيجية، وبعد تحليل المعلومات والتقارير الخاصة بالشركة تم التوصل الى ما يلي:

1-الكفاءة التسييرية: تتمتع الشركة بكفاءة تسييره من خلال أنشطة:

1-1- سيرورة التنسيق: من اجل التنسيق الجيد للأنشطة والوظائف تتوفر الشركة على اداة لتكنولوجيا المعلومات "Securimut" للشبكة التشغيلية على الويب تلي هذه الأداة تمامًا متطلبات الشبكة من خلال بساطتها في التنفيذ والسرعة مع العميل. كما انها تقوم بتحسينات مستمرة لنظام المعلومات ومراعاة الابتكارات التكنولوجية، وتهتم بـ "تدقيق نظم المعلومات" بحيث يتم تنفيذ المهام وفقًا لمعايير واسعة النطاق، وهي ITIL V3 (إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات) و COBIT V4 (إدارة نظم المعلومات) و ISO2700 (إدارة أمن نظم المعلومات).

1-2- سيرورة اتخاذ القرارات: تمتلك الشركة لجنة الاستراتيجية وهي مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة على المدى المتوسط والطويل حيث تجتمع هذه اللجنة أربع مرات في السنة مع المساهمين ، ومن صلاحيات هذه اللجنة اعتماد التقارير المتعلقة بتسيير الشركة، التشاور حول القرارات الاستراتيجية والمصادقة عليها وتنفيذها، كما انها تعتمد على نظام دعم القرار (BI : BUSINESS INTELLIGENCE) بالتعاون مع إدارة نظم المعلومات في ضمانات التحالف.

1-3- سيرورة التحفيز: لدى الشركة لجنة خاصة بالمكافآت، تمثل مهمتها في، تقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة، فيما يتعلق بسياسة أجور بعض الإداريين وكبار العاملين في الإدارة، بما في ذلك علاوات الأداء والمكافآت الأخرى، اتخاذ القرارات بشأن المناصب الرئيسية في الشركة؛ تقديم مكافآت تحفيزية حسب جدول العمولات المحدد من قبل الشركة للموظفين المنتجين، كما يتحصل رؤساء الوكالات والموظفين الذين حققوا أكبر قدر من المبيعات للمنتجات عالية المستوى، على مكافأة في نهاية كل ربع سنة. (مثلا "Packs Brazil")

1-4- تسيير الاداء: تخرص الشركة على التكوينات القصيرة، والمتوسطة المدى من نوع MINI MBA لتدريب وتطوير موظفيها من كبار المديرين، والمدراء المتوسطين والمشرفين، كما تقوم بدورات تدريبية قصيرة في مختلف التخصصات (الفنية، والمالية، والمحاسبة، والإدارة، والتدقيق، والتجارة، واللغات، والموارد البشرية، وما إلى ذلك).

1-5- نظام المعلومات: يعتبر نظام المعلومات عنصر أساسي في شركة اليانس نظرا لطبيعة نشاطها الخدمي الذي يتطلب نظام معلومات كفاء وفعال من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية ترضي زبائنهم ويمكنها من استحداث خدمات عن بعد سواء المتعلقة بالاستشارة أو الاستفادة من خدمات التأمين المتلفة.

1-6- التنظيم والمراقبة: من اجل جعل التأمين خدمة قائمة على الشفافية والحوار تخرص الشركة على تطوير نظام اتصالاتها (داخليا وخارجيا).

2-الكفاءة الوظيفية: لدى الشركة كفاءة وظيفية من خلال الأنشطة التالية:

2-1- البحث والتطوير: من خلال الابتكار في المنتجات والتطوير المستمر وادخال تجدييدات في قطاع التأمينات في الجزائر مع علامات تجارية رائدة، بهدف تلبية احتياجات كل شرائح المجتمع، والمساعدة إلى الاستجابة لها عن طريق منتجات وخدمات مبتكرة و حصرية في الجزائر.

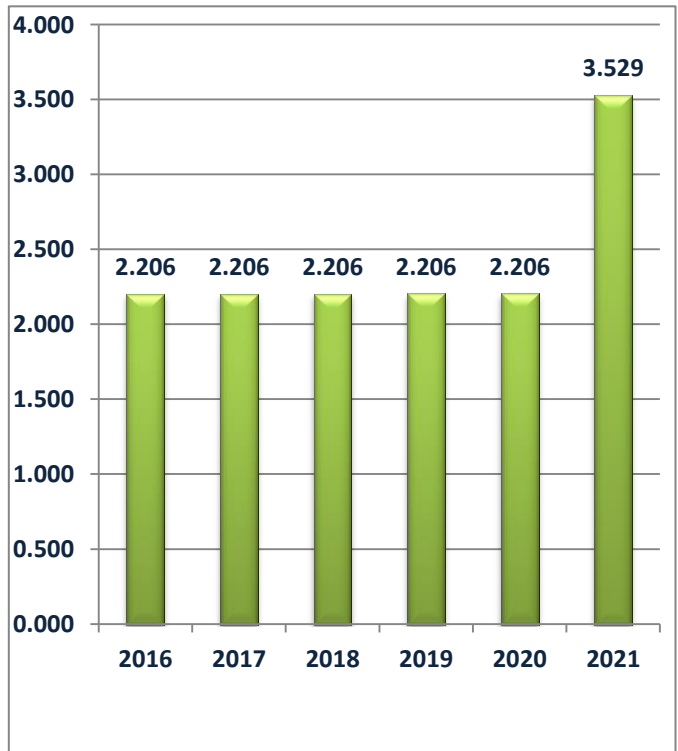
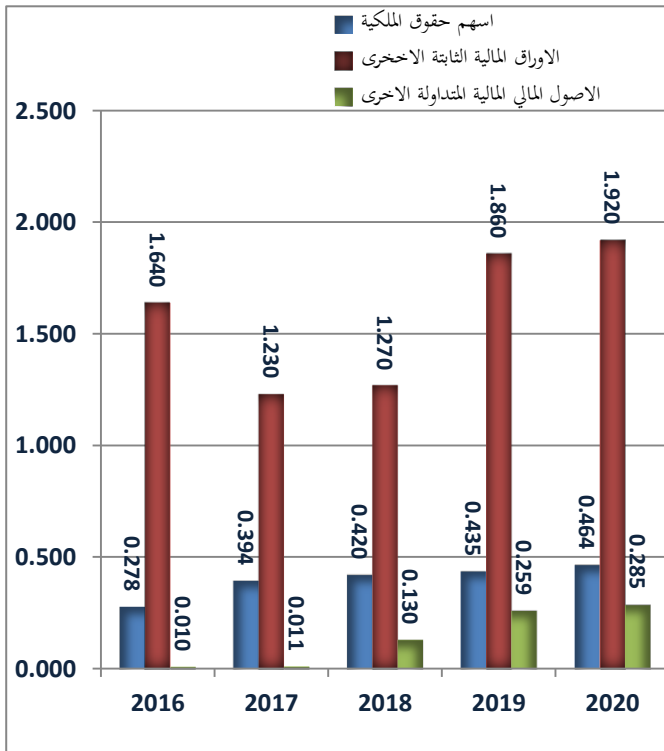
2-2- الانتاج: تتميز الشركة بتوسع شبكة عملائها من خلال:

- تأمينات موجهة للخواص: تأمين المسكن، تأمين السيارات، تأمين الحماية القانونية، تأمين القوارب، تأمين على الكوارث الطبيعية؛
- تأمينات موجهة للمهنيين: تأمين الاسطول، تأمين المسؤولية المدنية، التأمين متعدد المخاطر؛
- تأمينات موجهة للشركات: تأمين معدات الورشات، تأمين المسؤولية المدنية العشرية، تأمين المسؤولية المدنية على السيارات؛

2-3- التسويق والبيع: من اجل كسب اكبر عدد ممكن من العملاء والاحتفاظ بهم وزيادة حجم الأعمال، سعت الشركة الى توسيع مجالها الجغرافي من خلال تنمية وتنويع شبكة التوزيع لتشمل 262 وكالة موزعة على 44 ولاية وابرار اتفاقيات توزيع مختلفة كاتفاقية توزيع (SAPS AMANA) لوكلاء عموميين لمنتجات الحياة في سنة 2014 وتمديدها الى سنة 2017 بإضافة عناصر جديدة، اما فيما يخص السياسة الاعلانية فهي تحتل مكانة رائدة في قطاع التأمين.

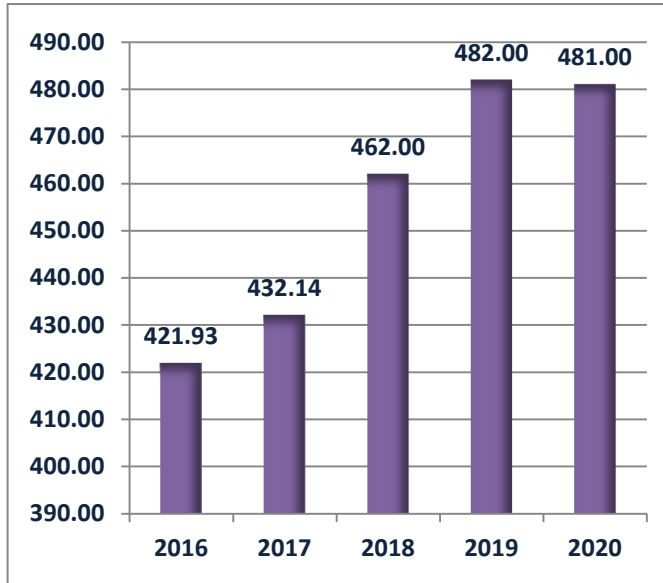
2-4- التمويل: لقد حققت شركة اليانس مؤشرات مالية جد ايجابية خاصة في الثلاثة سنوات الاخيرة (2018-2019-2020) والتي تعبر عن كفاءة الشركة في تسيير مواردها المالية، هذا اعطاها نقطة قوة مكنتها من اكتساب امكانيات مالية معتبرة، تمكنها من تطبيق استراتيجيتها المسطرة ومواجهة المخاطر واغتنام الفرص في قطاع التأمين. ويمكن تبين هذه المؤشرات في الاشكال التالية:

الشكل رقم (VI-26): رأس مال الشركة 2016-2021 (مليار دج) الشكل رقم (VI-27): المحفظة الاستثمارية 2016-2020 (مليار دج)

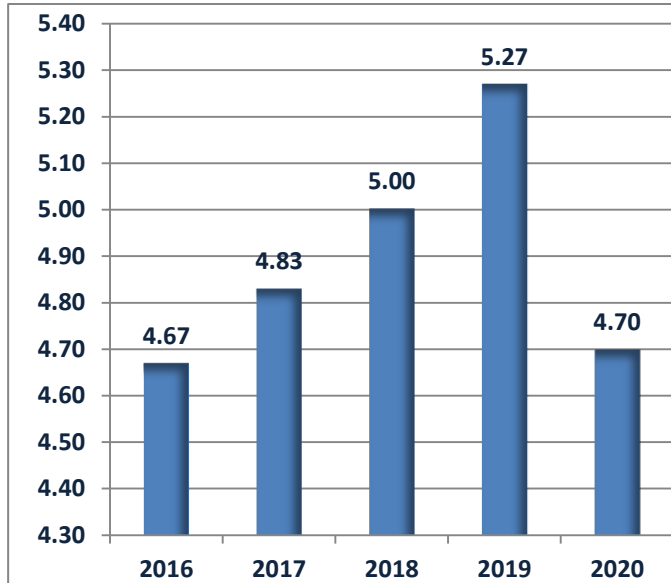


المصدر: (ALLIANCE, BILAN, 2017, 2018, 2019, 2020) & (CNA, 2020)

الشكل رقم (VI-29): النتيجة الصافية 2016-2020 (مليون دج)



الشكل رقم (VI-28): رقم الاعمال 2016-2020 (مليار دج)



المصدر: (CNA, 2020) & (ALLIANCE, BILAN, 2017, 2018, 2019, 2020)

أظهر التقرير المالي لشركة اليانس لعام 2020 حجم رقم اعمال قدره 4.7 مليار دينار، بانخفاض قدره (-9%) مقارنة بسنة 2019 الذي حققت فيها رقم اعمال قدره 5.2 مليار دينار، (Algerie Eco, 2021, p. 1). كما سجلت شركة أليانس للتأمينات، تراجعاً نسبته (-4%) في رقم أعمالها، في السداسي الأول من السنة الجارية (2021)، إذ حققت 2.32 مليار دينار جزائري مقابل 2.75 مليار دينار جزائري بالمقارنة مع نفس الفترة من السنة الفارطة. أما بالنسبة للنتيجة الصافية فقد حققت الشركة في سنة 2020 نتيجة قدرها 481 مليون دينار بانخفاض طفيف مقارنة سنة 2019 بنسبة (-0.2%) وهذا يعتبر مكسب للشركة لأنها استطاعت المحافظة تقريباً على مستوى الربح وهذا يعود الى الجهود الإدارية للتحكم في مصاريف التشغيل وتقليلها وانخفاض نسبي في سوق السيارات. في حين بلغت النتيجة في السداسي الاول من سنة 2021 قيمة 122,855 مليون دينار مقابل 128,224 مليون دينار مقارنة بنفس الفترة من السنة السابقة أي ما يمثل انخفاضاً نسبته (-4.2%).

ويعود هذا التراجع حسب تصريح الشركة الى، تأثر المبيعات بعدة عوامل من بينها الأزمة الصحية التي أدت إلى تفاقم الأزمة الاقتصادية وتأثيرها على القوة الشرائية، وغياب سوق سيارات جديد، والإغراق، وافتقار قواعد المنافسة السليمة، والتمييز بين القطاعين العام والخاص، وفرض ضريبة على تلوث السيارات.

أما فيما يخص المحفظة المالية للشركة والتي تمثل اجمالي استثماراتها المالية في قطاعات أخرى فقد عرفت خلال 2019 و2020 ارتفاع ملموس بالمقارنة مع 2018 حيث قدرت قيمة المحفظة في 2020 بـ 2.66 مليار دينار جزائري وفي 2019 قدرت بـ 2.55 مليار دينار جزائري أي بزيادة تقدر بـ 110 مليون دينار وهذا يدخل في سياسة تنويع المخاطر خاصة مع أزمة كورونا في 2020 .

من خلال ما سبق وعند مزج الكفاءات الحرفية (المهارات والخبرات المتميزة) والكفاءات التنظيمية (الجودة، التنسيق الجيد، سرعة رد الفعل)، نستنتج ان للشركة قاعدة استراتيجية جيدة تضمن لها التميز التنافسي.

3- كفاءة عرضية : تتمتع الشركة بهذه الكفاءة من خلال أنشطة:

3-1- تطوير المنتجات: تحرص الشركة على تطوير وتنويع منتجاتها باستمرار بابتكار منتجات جديدة حسب متطلبات السوق تلبي احتياجات العملاء ومنها:

LAKI / ++ MRP AVOCAT / MRP BATONNAT / RC BATONNAT/ OTO CLASSICO/ MRH CLASSICO / PJVP CLASSICO / MRP CLASSICO / PJPRO CLASSICO / RCPR - O CLASSICO / RCV CLASSICO /OTO SYMBOL، OTO PLUS LAKI ،OTO TUNIZEN ،MRH ،MRE ،PJ ،MRP ،CATNAT .EDAN : TOUS GAGNANTS.

3-2- خدمة العملاء: بالإضافة الى الخدمات المرفقة للمنتج، تنظم الشركة مسابقات لعملائها مع تقديم جوائز مغربية مثل (طومبولو "Brazilna" 2014 و Classico 2016. الخاصة بكرة القدم)، كما قامت "Orafina" بتطوير وتسويق برنامج إدارة يسمى Clic'doc مخصص لمختصي الرعاية الصحية والذي يساعد في تلبية احتياجات المؤسسات الطبية.

وللتقرب من العملاء أكثر وخدمتهم مباشرة والاستجابة السريعة لهم تستعمل الشركة صفحتها الرسمية عبر شبكة التواصل الاجتماعي (Facebook)، حيث استطاعة خلال السنوات (2018-2019-2020-2021) على التوالي أن تكون رائدة على الفيس بوك في خدمة العملاء بشكل مباشر والاستجابة لهم بشكل فوري تحت شعار (تأثير- محتوى-تفاعل-التزام) (Page Facebook Alliance، 2021). (أنظر الملحق: ص 293).

كما اطلقت في 2021 تطبيق في (Google Play & App Store) تسمى (MyAlliance) لخدمة العملاء تمكنه من التواصل المباشر مع الشركة والاطلاع على العروض والخدمات المتاحة وطلب المنتجات التأمينية عن بعد.

وفي 17 أكتوبر 2021 اطلقت الشركة برنامج للزبائن الاوفياء اسمه (إيدان: قاع رابحين) (EDAN : TOUS GAGNANTS) هو برنامج يشمل الرعاية والوفاء وهو مصمم حصريا للاحتفاظ بالزبائن الحاليين وشكر الزبائن الجدد على الثقة. يسمح هذا العرض المبتكر لكل زبون بربح نقاط ومزايا ومفاجآت يمكنهم جمع نقاط الاشتراك على أساس اجتذاب زبائن جدد من المحيط (أقرباء، أصدقاء، جيران، معارف، شركاء، الموظفين ...)، سواء كانوا مؤمنين لدى أليانس للتأمينات أم لا. (EDAN: TOUS GAGNANTS, 2021).

3-3- تسيير الجودة: من أجل المساهمة في فعالية وكفاءة الشركة في تحقيق أهدافها والتحسين المستمر للأداء العام لضمانات التحالف، تملك الشركة فرع خاص بإدارة الجودة لتنفيذ أنظمة الإدارة من خلال تحديد وفهم وإدارة العمليات المختلفة بالارتباط مع استراتيجية الشركة.

3-4- المسؤولية المجتمعية: دعمها السنوي "الجمعية البركة"، جمعية "أصدقاء الطريق"، الجمعية الجزائرية للطفولة و عائلات الاستقبال الجاني "AAFEAB"، جمعية رياضية للمعوقين "ASBW"، جمعية فورم (رعاية شهرية لخمسين يتيم) ساعد على تحسين صورتها الذهنية، كما قامت بمشروع اطلاق سلسلة مطاعم (1000 مطعم) في شهر أكتوبر 2021 بما يساهم في خلق 15 ألف منصب شغل .

وساهمت أليانس في 2018 في رعاية الندوة الإفريقية للحكومة المؤسساتية والتي تهدف تبادل الخبرات والممارسات الجيدة، تطوير قدرات المنظمات وتحسين المناخ الافريقي للأعمال.

ونظمت الشركة، يوم الأربعاء 22 سبتمبر 2021 على مستوى إدارتها العامة، عملية للتبرع بالدم بدعم من الإدارة الصحية بالجزائر العاصمة. مصلحة المستشفى الجامعي بشير منتوري في القبة والتي تدخل في عملية التضامن مع المجتمع الجزائري.

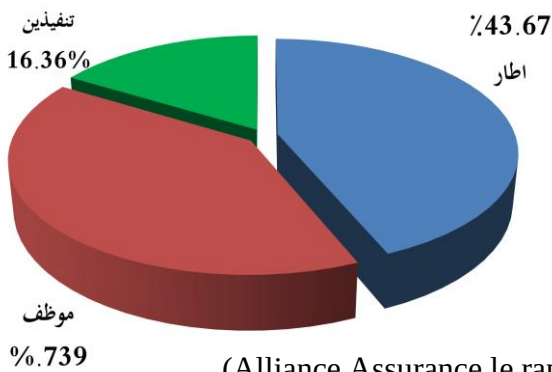
3-5- العلاقة مع المساهمين: تحافظ الشركة على مصلحة المساهمين وتحرص على التعامل معهم بشفافية من خلال الاجتماعات التي تعقدها بشكل دوري يسمح للمساهمين بمتابعة تطور الشركة بشكل أفضل. كما تحافظ على دفع لهم حصة من الأرباح الموزعة بنسبة معينة من الربح الصافي للسنة المالية.

فمثلا ومن أجل التميز عن المنافسين قامت الشركة بإعادة موازنة الحافطة تجاه المخاطر غير المتعلقة بالسيارات، المبيعات متعددة القنوات، تحسين خدمة المطالبات من خلال الشبكات المعتمدة والعمليات الجديدة في تقييم وإصلاح السيارات. الإضافات إلى ضمانات معينة لمنتجات السيارات، MH، MRP.

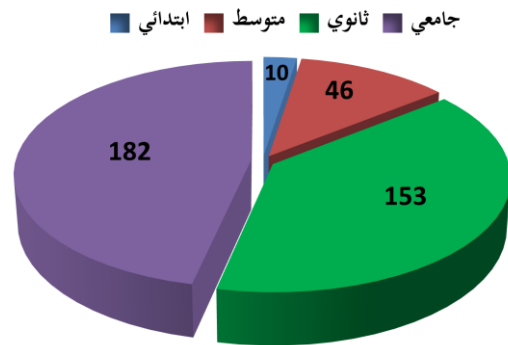
بالرغم من أزمة كورونا واحتياج الشركة للمحافظة على توازنها في السوق الا انها قامت الجمعية العامة ابتداء من 15 جويلية 2020 بتوزيع حصص للمساهمين قيمتها 50 دج للسهم. حيث تمثل الربحية الصافية 11.74 بالمائة للسهم، حسب سعر بورصة الجزائر التي حددت قيمة السهم ب 426 دج وعليه، تضمن أليانس للتأمينات للمساهمين أنهم سيحصلون على حصصهم.

4- كفاءة عملية: تحرص شركة اليانس على توظيف أصحاب الخبرة والكفاءة واصحاب المؤهلات العلمية العالية حيث ان 46% من القوى العاملة اطار ذات كفاءة وذات مستوى تعليم عالي والشكلين المواليين يوضحان ذلك:

الشكل رقم (VI-31): الافراد حسب المستوى الوظيفي



الشكل رقم (VI-30): الافراد حسب المستوى التعليمي



المصدر : (Alliance Assurance le rapport annuel, 2019, p. 11)

من خلال تشخيص الكفاءات الاساسية لشركة اليانس تبين ان الكفاءة الاستراتيجية التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمنحها التفوق التنافسي هي عامل الخبرة والمؤشرات التنافسية المالية الجيدة التي تسمح لها انتهاز الفرص وتجنب التهديدات بشكل خاص التهديدات التي تشكلها القوى التنافسية

رابعاً-تشخيص كفاءة شركة اليانس باستخدام اداة التحليل SWOT

يعتبر تحليل SWOT اداة للتشخيص الداخلي والخارجي يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتهديدات، والتي على اساسها تحدد الشركة خياراتها الاستراتيجية، وقد اعتمدنا عليها في هذه الدراسة من اجل تشخيص الكفاءة الاستراتيجية لشركة اليانس، والجدول التالي يبين تحليل SWOT الخاص بالشركة:

الجدول رقم (VI-32): تحليل SWOT لشركة اليانس

التشخيص الداخلي	
(S) نقاط القوة	- ثقافة داعمة للابتكار (تعدد المنتجات) و الاستثمار في الخدمات المبتكرة. - عمالة ماهرة ومتخصصة (نجاح اليانس هو نجاح الفريق بأكمله) -- سياسة التدريب والمكافآت. - انظمة عمل جيدة (تجعل التامين ايسر وفي متناول الجميع) - سيولة مالية تمكنها من مواجهة الاختلالات غير المتوقعة والوفاء بالتزاماتها قصيرة الاجل. - استقلالية مالية (تمثل الديون 9.66% فقط بالمقارنة مع الاموال الخصة في سنة 2020) -الاتصال الجيد داخليا وخارجيا - الشفافية في تقديم المعلومة -وفرة التمويل (تحتل المرتبة الرابعة في القطاع المالي بعد Société Générale و BNP Paribas و AGB. -تعدد شبكات التامين (262 وكالة موزعة على 44 ولاية) - مدرجة في البورصة -السيطرة على التكاليف -فريق التسويق الديناميكي والحيوي - التواصل المباشر مع الجمهور عن طريق شبكات التواصل الاجتماعي. - تتمتع بسمعة جيدة. - لديها رؤية واضحة ومحددة
	- مخطط الموارد البشرية تقليدي إلى حد ما. - المركزية في اتخاذ القرار.
التشخيص الخارجي	
(O) الفرص	- جائحة كورونا (كوفيد 19) - التامين الالكتروني ، البيع الالكتروني والخبرة عن بعد، الدفع الالكتروني. - تكنولوجيا التامين (استخدام تقنية سلسلة الكتل Blockchain والذكاء الاصطناعي) - السمعة الالكترونية - امكانية التوسع في الاسواق الخارجية - بطاقة التامين الممغنطة. - أسلوب الدفع بالتقسيط وتسهيل السداد عن طريق الاقتراعات من الحسابات المصرفية - ابتكار منتجات جديدة في التأمين التكافلي. - الانتقال إلى نظام تخطيط موارد المؤسسات الجديد، واستعمال واجهة (ARIS WEB)، على نحو أكثر كفاءة وفعالية وتشغيلاً مما يساعد على تعزيز وتقوية نضج التحول الرقمي للشركة.

- جائحة كورونا (كوفيد19)
- الإجراءات والتشريعات الحكومية (ضريبة التلوث..)
- غياب السوق واستمرار الممارسات غير القانونية والاغراق وكذا غياب الاصلاحات
- السمعة الالكترونية
- الداخلون الجدد
- تزوير العقود (حوادث وهمية وتصريحات كاذبة) للظفر بتعويضات مالية.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير شركة اليانس (2018,2019,2020).

من الشكل نستنتج الخيارات الاستراتيجية المتاحة للشركة وفق تحليل SWOT:

- تستطيع الشركة استغلال نقاط قوتها والاستفادة من جائحة كورونا وتوسيع فرص اعمال التامين على الحياة من خلال الابتكار لتصبح شريكا دائما للحياة لعملائها، وكذلك المساهمة في نوعية حياتهم وتوقعات الحياة الصحية.
- التأمين الإلكتروني: ابتكار منتج خاص بالتأمين الإلكتروني يمنح حماية أساسية ويمكن الوصول إليها بشكل متزايد لعدة سنوات، بسبب الهجمات الإلكترونية واسعة النطاق والتي تؤثر على الشركات على جميع المستويات (الأعمال الصغيرة أو الكبيرة)، بالخصوص الشركات الكبيرة لأن لديها كميات أكبر من البيانات لاختراقها ومن هنا تأتي الحاجة إلى تأمينها.

- تستطيع المؤسسة دمج استراتيجية التحول الى النظام الرقمي ضمن استراتيجيتها بمساعدة ودعم الموارد البشرية الكفؤة. حيث اصبحت للرقمنة دورًا رئيسيًا في طريقة التعامل مع التأمين. كونها تسمح للزبون بمقارنة عروض شركات التأمين عبر الإنترنت والاشتراك وتحديد المطالب بدقة شديدة بفضل الأدوات الجديدة عبر الإنترنت. يمثل هذا التحول إلى النظام الرقمي فرصة رائعة لشركات التأمين لتقوية علاقات العملاء (اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم). والذي يسمح بتدخل شركة التأمين في جميع مراحل العقد باستخدام العديد من الأدوات الرقمية (مواقع الويب أو الشبكات الاجتماعية ..). كما أصبح "العميل الإلكتروني" عاملا اساسيا في تطور المنتجات وتحسين جودة خدمة شركة التأمين. يجب على شركة التأمين دعم تطويرها "للتحول الرقمي الذي يمثل قضية رئيسية لاستدامة شركة التأمين.

- السمعة الالكترونية: السمعة بصفة عامة تشكل في المتوسط 5% من تقييم سوق الأسهم للشركات المدرجة، وتعتبر فرصة وتهديد في نفس الوقت، السمعة عبر الإنترنت هي أحد مكونات سمعة الشركة فهي تقنيات استراتيجية لإدارة الهوية الرقمية وجعل صورة الشركة على الإنترنت مفيدة. حيث ان السمعة الإيجابية عبر الإنترنت تولد فرصًا لاكتساب العملاء وتطويرهم والاحتفاظ بهم وتحسين جودة خدمات وعروض شركة التأمين، كما يمكن أن يكون للسمعة السلبية عبر الإنترنت آثار وخيمة (يستغرق الأمر 20 عامًا لبناء السمعة و5 دقائق لتدميرها)، ولمواقع التواصل الاجتماعي دور مهم في التأثير في توجهات العملاء. حيث اصبح الفرد يغير رايه بسبب نصيحة من صديق. والتحدي الذي تواجهه مؤسسة التامين حاليا هو فهم هذا النوع من المخاطر وتوقعها والوقاية منها. وهي مهمة ليست بالسهلة على مدير المخاطر بالشركة لأن السمعة الإلكترونية تشكل خطرًا يصعب قياسه وفهمه كما يمكن أن تؤثر على جميع خدمات الشركة (المنتج، خدمة ما بعد البيع، التسعير، ربحية الشركة..). على الشركة تأكيد رؤيتها وتحسين سمعتها الإلكترونية

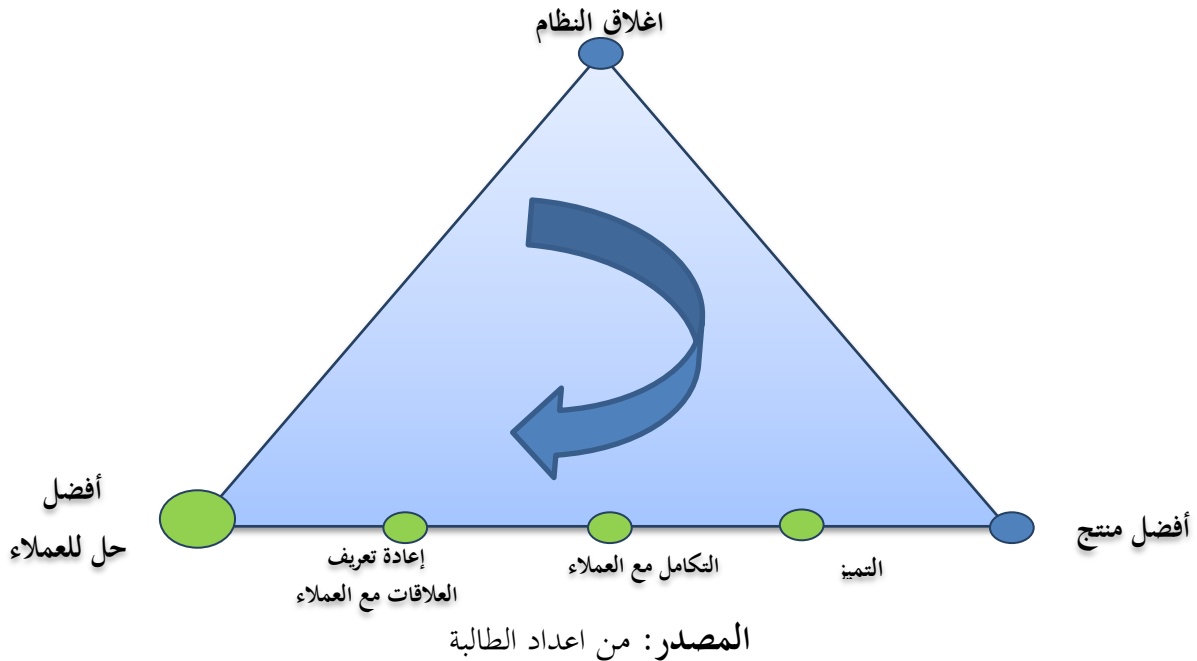
على وسائل التواصل الاجتماعي بإنشاء وإدارة هوية رقمية واضحة وإيجابية. فالتواجد على وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة يسهل عملية التواصل مع العملاء وقياس رضاهم ويشكل مصدر مهم للمعلومة يخدم قسم التسويق حيث انه لم تتغير أنواع المطالبات، ولكن تطورت وسائل نقل المعلومات، الأمر الذي يتطلب ترقباً وتكيفاً مستمرًا من قبل شركة التأمين

- الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) وتقنية Blockchain* يمكن الاعتماد عليهم كأداة استراتيجية لخفض التكاليف والتنبؤ بالاستثمار والمخاطر؛ مما يسمح بدوره إلى تحديد القيمة التأمينية بشكل صحيح في الأسواق المختلفة. وتجعل تلك التقنيات المطالبات تتم بشكل أسرع وأيسر، كما تساهم تلك الأدوات في القضاء على التمييز في عملية التأمين (النوع أو العمر أو الدخل) وبالتالي لا تتأثر قيمة التغطية. وعليه، فإن الاستخدام الأكثر ذكاءً وتدفع البيانات باستمرار من مصادر متعددة يسمح للشركة بتصميم عمليات ومنتجات وأنظمة رقمية جديدة. كما يمكن استخدام أحدث التقنيات لاستهداف قطاعات معينة من السوق، بدلاً من محاولة توفير حلول شاملة، وتعتبر تكنولوجيا التأمين فرصة على الشركة استغلالها لاكتساب المزايا التالية:

- رفع جودة الاتصال من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي لتقديم مشورة آلية من خلال واجهة عملاء رقمية تعمل في إطار التوزيع الرقمي.
- الأتمتة الكاملة التي تساهم في خفض التكاليف وتسريع العمليات من أجل تحقيق توقعات العملاء.
- رفع جودة القرارات وتحسين الرؤى والأفكار اعتماداً على البيانات.

خامساً. تشخيص الكفاءة الاستراتيجية بالاعتماد على نموذج دلتا

الشكل رقم (VI-32): نموذج دلتا لاستخدام الموارد في الخيارات الاستراتيجية لشركة اليانس



* Is a Database that Contains the History of All Exchanges Between Its Users since its creation. This database is secure and distributed: it is shared by its various users, without an intermediary, which allows everyone to check the validity of the chain.

1- **أفضل منتج:** هنا يتم التركيز على المنتج لجذب العملاء وضمان ولائهم وذلك بتقديم مميزات فريدة في المنتج، الابتكار والتنوع في المنتجات بما يتماشى مع احتياجات العملاء ويحقق رضاهم.

2- **أفضل حل للعملاء:** بهدف تحسين أرباح العميل. تعتمد شركة أليانس استراتيجية التوجه نحو الزبائن :

- **إعادة تعريف العلاقات مع العملاء:** مرافقة الزبائن في حياتهم اليومية، من خال حمايتهم ماليا من العواقب المحتملة عندما يصبح الخطر واقع . كما تلتزم بان تكون كشريك عندما يكون الزبون في حاجة إليها خلال خدمات ما بعد البيع ذات نجاعة عبر جميع الشبكة الوطنية لشركة أليانس للتأمينات
- **التوسع الأفقي:** من خلال تقديم الشركة عروض أكثر خصوصية لكل شريحة من الزبائن من خلال أهمية النصيحة ونوعية الخدمة لاسيما في مجال التعويض، وإرضاء الزبون الملزم بالقدوم إلى الوكالة لشراء تأمين على السيارة لأنها إجبارية ومراقبة، وإقناعه للقيام بذلك،

- **التكامل مع العملاء:** من خلال الاندماج في سلسلة القيمة الخاصة بالعميل.

- ورغم الوضع الراهن للقطاع، تفضل أليانس للتأمينات حريصة كل الحرص على الحفاظ على الوظائف وجودة الخدمات المقدمة للزبائن وكما تواصل مجهوداتها على ضوء رؤية حكيمة وبدعم من استراتيجية ناجعة لتدارك الأزمة (نايلة، 2021، صفحة 1).

3- **إغلاق النظام:** تستخدم شركة أليانس استراتيجيات ناجعة لقفل السوق لصالحها فمن خلال التوجه نحو الزبون وتقديم منتجات تخدم مصلحته تمكنت من احتلال المراتب الاولى بين شركات التأمين الخاصة لعدة اعوام وعلى التوالي.

سادس. تقييم الكفاءة الاساسية لشركة أليانس بالاعتماد على نموذج VRIO

قمنا بتقييم الكفاءات الاساسية لشركة أليانس وفق نموذج VRIO مثل ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (VI-33): تقييم كفاءة شركة أليانس وفق نموذج VRIO

الآثار التنافسية	مستغلة من قبل المنظمة	مكلف عن التقليد	الندرة (امتلكها من طرف عدد قليل من المنافسين)	القيمة (تساعد في تحقيق استراتيجية المؤسسة)	
مؤقتة	نعم	-	-	نعم	كفاءة وخبرة الموارد البشرية
مؤقتة	نعم	-	-	نعم	الامتثال للقيم الاخلاقية
قوية	نعم	-	-	نعم	برامج تدريبية جيدة
مؤقتة	نعم	-	-	نعم	خدمة العملاء
مؤقتة	نعم	-	-	نعم	السيطرة على السوق
مؤقتة	نعم	-	-	نعم	جودة الخدمات.
مؤقتة	نعم	-	-	نعم	شهادة إدارة الجودة

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لدور الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي لمجموعة من المؤسسات

خدمة ما بعد التأمين.	نعم	-	-	نعم	مؤقتة
موارد مالية كبيرة	نعم	نعم	نعم	نعم	قوية
تعزيز الاتصال الخارجي	نعم	-	-	نعم	مؤقتة
سمعة وعلامة تجارية راسخة وقوية	نعم	نعم	نعم	نعم	قوية
ابتكار المنتجات	نعم	-	-	نعم	مؤقتة
البحث والتطوير	نعم	نعم	نعم	نعم	قوية
رؤية استراتيجية طموحة	نعم	-	-	نعم	مؤقتة
التحكم في التكاليف	نعم	-	-	نعم	مؤقتة
نظام معلومات جيد وموثوق	نعم	نعم	نعم	نعم	قوية
تنظيم مرن	نعم	-	-	نعم	مؤقتة
ثقافة الاستماع للعملاء.	نعم	-	-	نعم	مؤقتة
ذكاء الأعمال عبر الإنترنت	نعم	-	-	نعم	مؤقتة
التسويق الديناميكي والحيوي	نعم	-	-	نعم	مؤقتة
المواطنة والمسؤولية الاجتماعية	نعم	-	-	نعم	مؤقتة

المصدر: من اعداد الطالبة

1- القيمة: تمتلك شركة اليانس العديد من نقاط القوة التي تعزز كفاءتها وتسمح لها بتنفيذ استراتيجياتها والاستفادة من فرص السوق ومواجهة التهديدات، وتطوير وابتكار منتجات خدمية جديدة.

2- الندرة: اغلب موارد وخدمات قطاع الخدمات لا تمتاز بالندرة ولكن تسعى شركة اليانس دائما الى التميز والتطور المستمر في قطاع التأمينات.

3- التقليد: اغلب خدمات وعناصر قطاع التأمينات سهلة التقليد، رغم ذلك تمتلك شركة اليانس بعض العناصر وتقدم خدمات تميزها عن بقية الشركات في القطاع من خلال البحث والتطوير والابتكار المستمر.

4- الاستغلال: الكفاءة (المعرفة والخبرة والمهارة) التي تتمتع بها الشركة مكنتها ابتكار منتجات وتقديم خدمات سمحت لها بتحسين وضعيتها التنافسية في قطاع التأمينات وهذا بفضل الاستغلال الجيد للموارد المتاحة.

سابعاً. الخيارات الاستراتيجية لتنمية وتطوير الكفاءة الاستراتيجية لشركة اليانس

من خلال الجدول الموالي يتبين لنا أن الشركة تسعى باستمرار الى تجديد وتطوير كفاءاتها من اجل التفوق على المنافسين، من خلال تبنيها لخيارات النمو المختلفة الداخلي والتعاوني والخارجي.

الجدول رقم (VI-34): الخيارات الاستراتيجية لتنمية وتطوير الكفاءة الاستراتيجية لشركة اليانس

النمو الداخلي	النمو الخارجي	النمو التعاقدى
- إنشاء فرع "أليانس ريال أستايت" للتأمينات في (2014)؛ - هيكلية الشركة من خلال إنشاء ثلاثة مديريات عامة فرعية للقطب التقني والتجاري (2013)؛ - إنشاء فرع "باسم" أليانس لتطوير الصناعات الغذائية" (2013)؛ - استعمال واجهة (ARIS WEB)، على نحو أكثر كفاءة وفعالية وتشغيلاً مما يساعد على تعزيز وتقوية نضج التحول الرقمي للشركة.	- الاستحواذ على حصة في رأس مال شركة BUA (2014).	- إبرام اتفاقية شراكة مع الجمعية الوطنية للتجار والحرفيين ANCA في 26 أكتوبر 2021؛ - فتح ORAFINA شركة ذات اسهم (SARL) سنة 2009، المتخصصة في أجهزة الاعلام الالي والتي تملك أليانس 60% من رأسمالها؛ - المساعدة السياحية الجزائرية (ATA) شركة مساهمة مملوكة 75% من قبل شركة اليانس و 25% من قبل شركة Algeria Touring Investment، تم إنشاؤها لتنفيذ جميع عمليات المساعدة 2007.

المصدر: من اعداد الطالبة

المزايا التي تحققها الشركة من خلال اعتمادها لهذه الخيارات الاستراتيجية ما يلي:

- خلق منتجات جديدة (خلق أنشطة جديدة من خلال الاستثمار في مجالات جديدة)؛
- اسواق جديدة؛
- عملاء جدد (سوق جديد أو منتج جديد يؤدي الى توسيع شبكة العملاء من خلال التسويق)؛
- تعزيز قوة التفاوض مع العملاء؛
- رفع مستوى المعرفة لدى الشركة من خلال دخول سوق جديد أو ابتكار منتج جديد، وبالتالي تنمية وتطوير مواردها الداخلية وكفاءاتها من خلال ذلك؛
- تعظيم أثر مشاركة الموارد والاستفادة من أثر الخبرة والتعلم عبر المجالات الوظيفية والتسييرية المختلفة (معرفة حول الإدارة، التخطيط الاستراتيجي المالي)؛
- زيادة الكفاءة والسرعة في الاداء مما يسمح للمؤسسة بالقيام بأعمال لم تكن قادرة على القيام بها بمفردها؛
- زيادة حجم المؤسسة والاستفادة من حصص المؤسسة المستحوذة في السوق.

المطلب الثالث: مقارنة بين شركتي بيوفارم واليانس من حيث الكفاءة الاستراتيجية

سنقوم في هذا المطلب بعملية مقارنة بين شركة بيوفارم وشركة اليانس من حيث كفاءتهما الاستراتيجية.

الجدول رقم (VI-35): مقارنة بين شركتي بيوفارم واليانس من حيث الكفاءة الاستراتيجية

شركة بيوفارم	شركة اليانس
تعتمد استراتيجية بيوفارم على متابعة معدل النمو المدفوع بالطلب القوي من سوق الأدوية الجزائرية، واعتماد التخصص التشغيلي على مستوى الشركة مما يسمح بترشيد التكاليف واستخدام الموارد بشكل أفضل وتحسينها مع اعتماد نموذج التكامل الرأسي. تركز رؤيتها الاستراتيجية على أربعة محاور : -تحديد الأدوية الأساسية وإنتاجها للأسواق الجزائرية والأفريقية - تقديم مزيج منتج تنافسي ومربح للمجموعة -توطيد وتطوير التحالفات الاستراتيجية على المستويين المحلي والإقليمي - اغتنام جميع الفرص التي تتيحها استراتيجية التكامل الرأسي التي تتبناها بيوفارم.	أن تصبح شركة التأمين المفضلة للجزائريين، وتكون رائدة في قطاع التأمينات وفي الاقتصاد الوطني ولتحقيق هذه الرؤية تعتمد على:- الكوادر البشرية المؤهلة- الابتكار - (جودة الخدمات) (الحرص على تقسيم احسن الخدمات بأسعار تنافسية - سرعة التجاوب مع العملاء- الاتصال الرقمي - الديناميكية والحركة- الامكانيات المالية التي تساعدها على تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
-للشركة كفاءة عالية في التسيير باعتمادها على انظمة متطورة وحريصة على التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال تبنيتها لانظمة تسيير تعتمد عليها المؤسسات الرائدة، فهي بذلك تقوم بعمل منظم يحقق لها الكفاءة الضرورية للتميز عن منافسيها: لجنة الاستراتيجية، لجنة التعويضات والمكافآت، نظام المعلومات، لجنة مراقبة؛ -للشركة كفاءة وظيفية من خلال انشطة البحث والتطوير (الابتكارات العلمية والتقدم التكنولوجي، التعاون مع اساتذة وخبراء جامعيين من داخل وخارج الوطن والمخابر، براءات اختراع...)، انتاج اكثر من 100 منتج وحاصلة على شهادة ممارسات التصنيع الجيدة (BPF)، تمتلك ثلاثة شركات متخصصة في التوزيع. , BIOPHARM Distribution و BIOPURE , IMPSA، مع فرع متخصص في اللوجستيك التي تلي المعايير الدولية للتوزيع الجيد وممارسات التخزين للمنتجات الصيدلانية؛ -لدى الشركة علاقة جيدة مع الزبائن والعملاء، مع الموردين، مع اصحاب المصلحة، كما انها تلتزم بمسؤوليتها البيئية والمجتمعية (ISO14001)، وادارة الجودة (ISO9001)؛	- تحوص الشركة على تعزيز كفاءتها في التسيير من خلال اعتماد لجان متعددة الوظائف، والتكوينات القصيرة والمتوسطة المدى لرفع الاداء، ويعتبر نظام المعلومات عنصر أساسي في شركة أليانس نظرا لطبيعة نشاطها الخدمي الذي يتطلب نظام معلومات كفء وفعال من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية ترضي زبائنها ويمكنها من استحداث خدمات عن بعد سواء المتعلقة بالاستشارة أو الاستفادة من خدمات التأمين المختلفة. كما تحوص الشركة على تطوير نظام اتصالاتها (داخليا وخارجيا) لضمان الشفافية؛ - للشركة كفاءة وظيفية من خلال انشطة البحث والتطوير(الابتكار في المنتجات وادخال تجديلات في قطاع التأمينات تلبي احتياجات كل شرائح المجتمع في الجزائر مع علامات تجارية رائدة)، توسيع شبكة عملائها من خلال: تأمينات موجهة للخواص، تأمينات موجهة للمهنيين وتأمينات موجهة للشركات، توسيع مجالها الجغرافي من خلال تنمية وتنويع شبكة التوزيع لتشمل 262 وكالة موزعة على 44 ولاية.

- تحرص الشركة على بناء علاقة جيدة مع عملائها من خلال حمايتهم ماليا من العواقب المحتملة عندما يصبح الخطر واقع وان تكون كشريك عندما يكون الزبون في حاجة إليها خلال خدمات ما بعد البيع، كما انها تلتزم بمسؤوليتها تجاه المساهمين وتجاه البيئة والمجتمع، بحيث تملك فرع خاص بإدارة الجودة لتنفيذ أنظمة الإدارة من خلال تحديد وفهم وإدارة العمليات المختلفة بالارتباط مع استراتيجية الشركة؛ - تحرص الشركة على توظيف أصحاب الخبرة والكفاءة واصحاب المؤهلات العلمية العالية حيث ان 46% من القوى العاملة اطارات ذات كفاءة وذات مستوى تعليم عالي، لتعزيز كفاءتها العملية؛ - كفاءة الشركة تسمح لها بتوسيع مجالها الجغرافي وشبكة عملائها؛ - كفاءة الشركة تسمح لها بتلبي احتياجات كل شرائح المجتمع؛ - كفاءة الشركة المتميزة تسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي؛ - تمتلك الشركة نقاط قوة عديدة تمكنها من اغتنام الفرص ومواجه التهديدات ومن هذه النقاط: - ثقافة داعمة للابتكار؛ - عمالة ماهرة؛ - أنظمة عمل جيدة؛ - امكانيات مالية كبيرة؛ - استقلالية مالية؛ - تعدد شبكات التامين؛ - مدرجة في البورصة؛ - السيطرة على التكاليف؛ - فريق التسويق الديناميكي والحيوي؛ - تتمتع بسمعة جيدة.	- تعمل الشركة على تعزيز كفاءتها العملية من خلال تطوير رأس مالها البشري (دعم عملية التعلم التنظيمي). وتطوير الكفاءة" يعتبر مبادا اساسي عندها، وضمان ظروف عمل صحية وآمنة لجميع موظفيها وتساعد على التطور الشخصي لكل منهم. وتضمن أيضًا أن جميع القرارات التي تتخذها بشأن التوظيف والتعيين والتعويض والتطوير والترقية تستند حصريًا إلى القدرة والخبرة والسلوك والفعالية؛ - كفاءة الشركة توفر لها إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق (الافريقية والاوربية والعربية)؛ - كفاءة الشركة تسمح لها بتقديم مساهمة كبيرة في الفوائد المتصورة للعملاء لمنتجات الشركة تجعله يفضل المنتج المحلي على المستورد؛ - غير متاحة لجميع المنافسين (لا يجيدها جميع المنافسين) ؛ - تمتلك نقاط قوة متعددة تسمح لها بصناعة واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات، ومن اهم نقاط قوتها: كودار كفؤة ومؤهلة ومتعلمة - امكانيات مالية كبيرة - التحكم في التكاليف - تقسيم العمل بين وحدات المجموعة - استثمارها في الخدمات المبتكرة- تكنولوجيات حديثة - اعتماد نظام الحوكمة - الاعتماد على الخبراء - سياسة الابتكار العلمي - مدرجة في البورصة- اتفاقيات تعاون وشركات مع شركات عالمية - تتمتع بسمعة جيدة - تعتمد على نظام الجودة.	
الخيارات الاستراتيجية لتنمية وتطوير الكفاءة الاستراتيجية		
هيكلية الشركة من خال إنشاء ثلاثة مديريات عامة فرعية للقطب التقني والتجاري (2013) - انشاء فرع " باسم "أليانس لتطوير الصناعات الغذائية" (2013)؛ -انشاء فرع "أليانس ريال إستايت" للتأمينات في (2014) -إطلاق برنامج "إيريس" المطور من طرف "أورفيئا" لنشر تخطيط موارد المؤسسات الاقتصادية (2010)؛	-استراتيجية تطوير المنتجات (منتجات جديدة في السوق الحالية)؛ -استراتيجية تطوير الاسواق (منتجات حالية في اسواق جديدة)؛ - استراتيجيات التنويع(منتجات جديدة واسواق جديدة).	السمو الداخلي

النمو الخارجي	- استحواذ 90% من رأس مال شركة مساهمة IMPSA (2018) بهدف تعزيز شبكة التوزيع الخاصة بها للصيديات وإعطاء IMPSA الوسائل لمتابعة خططها التنموية في هذا السوق؛ - استحواذ على 60% من رأس مال شركة ذات مسؤولية محدودة GPE (2020) بهدف زيادة القدرة الانتاجية.	- الاستحواذ على حصة في رأس مال شركة BUA (2014).
النمو التعاقدى	- انشاء مصنع لأدوية أمراض القلب والشرابين والأعصاب والأمراض السرطانية بالتعاون مع Astra Zeneca في 2013. - فتحت الشركة رأس مالها أمام اتحاد دولي (تنمية طويلة الأجل للمجموعة). يتكون هذا الاتحاد من: ADPI - FMC COFARES-DEG ؛ - الشراكة مع Ingelheim-Boehringer الألمانية لصناعة أدوية علاج ارتفاع ضغط الدم؛ - الشراكة مع مختبرات عالمية لتوزيع منتجاتهم؛ - عقود وكالة لتسويق منتجات العديد من المؤسسات منها: Astra Zeneca, Bayer ،Boehringer- Ingenlheim ،Cipla...	- ابرام اتفاقية شراكة مع الجمعية الوطنية للتجار والحرفيين ANCA في 26 أكتوبر 2021؛ - فتح ORAFINA شركة ذات اسهم سنة 2009، المتخصصة في اجهزة الاعلام الالي والتي تملك اليانس 60% من راس مالها؛ - المساعدة السياحية الجزائرية (ATA) شركة مساهمة مملوكة 75% من قبل شركة اليانس و 25% من قبل شركة Algeria Touring Investment، تم إنشاؤها لتنفيذ جميع عمليات المساعدة 2007.
النتيجة العامة لتحليل الكفاءة الاستراتيجية		
نتيجة تحليل	بعد تحليل كفاءة الشركة على جميع المستويات اتضح انها تتمتع بكفاءة استراتيجية تسمح لها بتحقيق التفوق في مجالها، هذه الكفاءة ناتجة عن مزجها للمعرفة، والمهارة، والتقنيات التي تحوزها واستغلالها الامثل لمواردها بطريقة يصعب على المنافسين استيعابها وتكرارها بنفس الطريقة وبالتالي تمنحها التفوق والتميز التنافسي"	من خلال ما سبق تبين ان الكفاءة الاستراتيجية التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمنحها التفوق التنافسي هي عامل الخبرة والمؤشرات التنافسية المالية الجيدة التي تسمح لها انتهاز الفرص وتجنب التهديدات بشكل خاص التهديدات التي تشكلها القوى التنافسية.
تحرص الشركتين على تثمين، تطوير وتنمية كفاءتهما الاستراتيجية من خلال خيارات النمو المتعددة (تحالفات استراتيجية، اسواق جديدة، منتجات جديدة...) وذلك من اجل ضمان التميز والتفوق على المنافسين، هذه الخيارات تسمح لها بزيادة المبيعات والارباح؛ دعم مكائنها، الاستفادة من منحى الخبرة في تخفيض تكلفة الانتاج، الاعتماد على النمو من اجل النجاح في الاجل الطويل، الاستفادة من تعدد حاجات ورغبات العملاء، والاستفادة من الاسواق التي تنمو بسرعة.		

المصدر: من اعداد الطالبة

اختبار الفرضية الخامسة: هناك تفاوت بين المؤسسات محل الدراسة من حيث امكانية امتلاكها للكفاءة الاستراتيجية التي تمكنها من تعزيز وتحقيق التميز التنافسي. وبالفعل فان كل من مؤسستي بيوفارم واليانس تمتلكا قدرات وامكانيات تمكنها من تعزيز كفاءتهما الاستراتيجية والتميز في قطاعها اكثر من المؤسسات الاخرى.

خلاصة الفصل:

- من خلال ما تطرقنا في الفصل " دور الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، فلقد تم الإجابة على الفرضيات المطروحة، وكانت نتائج الفصل كما يلي:
- معامل الارتباط يساوي 0.811 وهو محصور في المجال $[0.80 \leq 0.811 < 1]$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الكفاءة الاستراتيجية والتميز التنافسي؛
 - قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل من الكفاءة الاستراتيجية، التميز التنافسي، 0.917، 0.839، على التوالي، في حين كان معامل الثبات الكلي يساوي 0.938 وهي قيم أكبر من 0.6 وبالتالي هي قيم جيدة وتدل على ثبات عبارات هذا المحورين ويمكن الاعتماد عليها كأداة لتحقيق أهداف الدراسة؛
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي؛
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتصورات المستجوبين نحو الكفاءة الاستراتيجية، والتي تعزى للعمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؛
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتصورات المستجوبين نحو التميز التنافسي، والتي تعزى للعمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؛
 - من خلال تحليل الاستبانات لكل مؤسسة على حدى توصلنا الى ان مؤسستي بيوفارم واليانس يمتلكان كفاء استراتيجية مرتفعة جدا بمتوسط حسابي 4.85 و 4.73 على التوالي بالمقارنة مع بقية المؤسسات.
 - شركة بيوفارم تمتلك نقاط قوة متعددة تسمح لها بصناعة واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات، الامر الذي يؤكد على انها تتمتع بكفاءة استراتيجية تسمح لها بتحقيق التفوق في مجالها، هذه الكفاءة ناتجة عن مزجها للمعرفة، والمهارة، والتقنيات التي تحوزها واستغلالها الامثل لمواردها بطريقة يصعب على المنافسين استيعابها وتكرارها بنفس الطريقة وبالتالي تمنحها التفوق والتميز التنافسي ".
 - تتمتع مؤسسة اليانس بكفاءة استراتيجية تمنحها التفوق التنافسي من خلال عامل الخبرة والمؤشرات التنافسية المالية الجيدة التي تسمح لها انتهاز الفرص وتجنب التهديدات بشكل خاص التهديدات التي تشكلها القوى التنافسية.
 - تحرص شركتي بيوفارم واليانس على تامين، تطوير وتنمية كفاءتها الاستراتيجية من خلال خيارات النمو المتعددة (تحالفات استراتيجية، اسواق جديدة، منتجات جديدة...) وذلك من اجل ضمان التميز والتفوق على المنافسين، هذه الخيارات تسمح لها بزيادة المبيعات والارباح؛ دعم مكانتها، الاستفادة من منحنى الخبرة في تخفيض تكلفة الانتاج، الاعتماد على النمو من اجل النجاح في الاجل الطويل، الاستفادة من تعدد حاجات ورغبات العملاء، والاستفادة من الاسواق التي تنمو بسرعة.

الخاتمة العامة

في ظل البيئة المتغيرة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية اليوم، فإن إثبات وتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة له أهمية كبيرة، حيث لا يمكن لها أن تحافظ على ريادتها وتفوقها، ما لم تلجأ إلى اعتماد استراتيجية تنافسية واضحة المعالم ومحددة الاهداف. ان جوهر وروح أي استراتيجية هي الإجراءات والتكتيكات التي تتخذها المؤسسة في بيئتها لخلق القيمة وخلق الميزة التنافسية، وتحقق المؤسسة هذه الميزة، عندما يكون لديها كفاءة استراتيجية يصعب على المنافسين تقليدها وتكرارها بنفس الطريقة. ولديها القدرة على التحكم في مواردها الاساسية.

والمؤسسات الناجحة هي التي تكون قادرة على استغلال كفاءتها الاستراتيجية، وترجمة هذه الكفاءة الاستراتيجية الى ميزة تنافسية ذات معنى، فديمومة الميزة التنافسية لا تأتي من فراغ بل من استمرارية الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة التي تجعل من الميزة مستمرة لأطول وقت ممكن.

وفي ظل اشتداد المنافسة وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها في وضع حرج بعد تخلي الدولة عن حماية الصناعة المحلية، والتي ولدت تحدي كبير لدى هذه المؤسسات، وهو تحدي البقاء والاستمرار، ومن هنا ولكسب رهان هذا التحدي فإنه ليس أمام المؤسسات الجزائرية حتى تضمن استمرارها وبقائها في ظل محيط عالي التنافسية الا أن تعتمد على استراتيجية تنافسية واضحة المعالم محددة الأهداف تنطلق أولا من تامين كفاءتها الاساسية باعتبارها العامل الرئيسي القادر على تحقيق الكفاءة الاستراتيجية للتموقع والاندماج في اقتصاد المعرفة، وتحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

وفي ختام هذه الدراسة سنقدم أهم النتائج التي توصلنا إليها مع طرح بعض الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها هامة في تغيير واقع المؤسسة الجزائرية، ثم آفاق الدراسة باقتراح مواضيع مرتبطة بجوانب لم نتعرض لها والتي قد تكون أرضية لبحوث مستقبلية.

أولا- نتائج الدراسة

1- نتائج الدراسة النظرية

- يخلط البعض بين مفهوم المنافسة والتنافسية، فالأولى سباقا تجاريا بين المؤسسات المتشابهة في طبيعة عملها، للفوز بالسوق وكسب مزيد من الزبائن؛ أما التنافسية فهي قدرة المؤسسات على مواجهة منافسة الآخرين، من خلال تحسين جودة منتجاتها، أو خفض تكلفتها، أو الاثنين معاً.
- أصبح من القنوات الراسخة أن التنافسية وسيلة رئيسية لتطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة والنامية على التعايش، في ظل بيئة دولية متسمة بالهولة، انفتاح الاقتصاديات، تحرير الأسواق ، وشعارها البقاء للأفضل.
- الميزة التنافسية هي سطوة المؤسسة على منافسيها. من الممكن تحقيق ذلك عن طريق تقديم قيمة أفضل وأكبر للعملاء.

- إن الميزة التنافسية ليست غاية أو هدف نهائي، بل هي هدف مرحلي ووسيلة لتحقيق نجاح المؤسسة وضمان البقاء في دنيا الأعمال، التي تتسم بحدة التغيرات سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.
- نظرية الموارد هي احد النظريات التي تقوم عليها الادارة الاستراتيجية، فهي مجموعة من الخطط والسياسات التي تسمح بالوصول الى الاهداف المسطرة انطلاقا من الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وان تتفاعل وتتلاءم هذه الاخيرة مع محيطها بفضل مواردها. من وجهة النظر هذه، تتضمن فكرة المورد أي شيء ملموس أو غير ملموس يكون مفيدا ومتاحا لمؤسسة ما في متابعة أهدافها لخلق القيمة.
- تعتبر نظرية الكفاءات امتداد لنظرية الموارد، ومكملة لها فهي حوصلة للنماذج والنظريات التي توالى على مراحل الادارة الاستراتيجية، يتميز توجهها بدمجها لبُعدي الكفاءة، البعد البشري والبعد الاستراتيجي لتعزيز الكفاءة الاستراتيجية لغرض التميز التنافسي. حيث يصبح مفهوم الكفاءات الاساسية عنصراً مركزياً في تحليل محفظة الموارد.
- مفهومي "الموارد" و"الكفاءات" مرتبطان ارتباطاً وثيقاً. فالموارد هي العوامل الملموسة وغير الملموسة التي تستخدمها المؤسسة بشكل شبه دائم، وهي تشمل الموارد المادية (البنية التحتية التكنولوجية...)، والموارد المالية، ورأس المال البشري، والموارد التنظيمية (الهيكل التنظيمي، واليات التنسيق والتخطيط والرقابة...)، والموارد غير الملموسة (حقوق الملكية، براءات الاختراع، العلامات التجارية، التراخيص، السمعة...)، بالإضافة إلى المعلومات. فيما تشير الكفاءات، إلى قدرة المؤسسة على المزج بين هذه الموارد وتنسيقها لإنجاز مجموعة من العمليات. فهي لا تستند فقط إلى المعرفة والمعلومات، ولكنها تدمج أيضاً العوامل الناتجة عن عملية التعلم والمواقف.
- تساهم نظرية القائمة على الموارد والكفاءات في صياغة الاستراتيجية بالاعتماد على الموارد والكفاءات (الملموس وغير الملموس) التي تمتلكها المؤسسة، والتي تساهم في خلق ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين وتكون أكثر ربحية إذا كانت لها أربع خصائص: نادرة، قيمة، وغير قابلة للتقليد بشكل كامل، وغير قابلة للاستبدال.
- النظرية القائمة على المعرفة تمثل كيف ولماذا يمكن للمعرفة ان تقدم ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة وذلك بالاعتماد دوماً على ما قدمته النظرية القائمة على الموارد (خصائص الموارد الاستراتيجية)، أي المعرفة كمورد استراتيجي يجب ان تكون ذات قيمة، نادرة، غير قابلة للإحلال والاستبدال، وتعتبر المورد الحقيقي للقوة التنافسية. حيث ترتبط الميزة التنافسية بالمعرفة المتخصصة للمؤسسة وإمكانيات توليدها.
- تعبر النظرية الديناميكية عن قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تجديد الكفاءات الداخلية والخارجية من أجل الاستجابة السريعة للبيئة المتغيرة بغرض التميز التنافسي. وهي "إجراءات تنظيمية واستراتيجية تقوم المؤسسات من

خلالها بتكوين موارد جديدة، وتحديد وتكييف كفاءاتها الاستراتيجية بالاعتماد على التعلم الجماعي، والإجراءات الروتينية.

- الكفاءة الاستراتيجية مورد قيم يمكن أن تمتلكه المؤسسة، ويتضمن الأنشطة والعمليات والموارد التي تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين. يجب على المؤسسات أن تحدد أولاً كفاءاتها الأساسية، ثم تركز على تطويرها بالموازاة مع سعيها لتحقيق النمو والتوسع في القطاع. فالكفاءة الأساسية هي قضية استراتيجية للمؤسسات، ويمكن تلخيص معناها على أنه "ما تفعله المؤسسة على أفضل وجه".
- تشكل الكفاءات الاستراتيجية عند تكامل رأس المال المعرفي ورأس المال البشري ورأس المال المالي وغير المالي للمؤسسات، والتي تعتبر مصادر المركز التنافسي الاستراتيجي للمؤسسات في السوق.
- تنشأ الكفاءة الاستراتيجية من كيفية استخدام المؤسسة لكفاءاتها ومواردها الداخلية ضد المنافسة وبالتالي فإن هذه الكفاءات الاستراتيجية هي مصادر للمزايا التنافسية عندما يكون من الصعب تقليدها، وتوفر قيمة مضافة حقيقية للعميل وتقدم مجموعة متنوعة من العروض في الأسواق المختلفة. كلما زاد الطابع الضمني أو المعقد أو المحدد للكفاءة الاستراتيجية، كلما كان من الصعب تقليدها، بسرعة أو بدون تكلفة إضافية كبيرة للمنافسين.
- يجب على المؤسسة القيام بإعداد الاستراتيجية بالتركيز على الموارد والكفاءات ذات القيمة الاستراتيجية التي تسمح باستغلال الفرص كما أنها لا تهمل الموارد والكفاءات الضعيفة التي تتيح الفرصة أمام المنافس للتفوق، هنا يجب أن تكون لها استراتيجية خاصة للتعامل معها.
- يتاح أمام المؤسسة عدة أدوات للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية تساعد في تشخيص وتطوير كفاءتها الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي، ما عليها إلا اختيار أفضل الأدوات التي تتلاءم وطبيعة نشاطها وطبيعة الاستراتيجية العامة المتبعة.
- أمام المؤسسة عدة خيارات استراتيجية لتنمية وتطوير كفاءاتها الاستراتيجية، فهي تعتبر فرصة حقيقية لاكتساب الموارد والكفاءات الموجودة بالفعل في السوق بسرعة.
- تسمح عمليات الاستحواذ والاندماج والتحالفات الاستراتيجية للمؤسسات بإجراء توسع يتضمن مجموعة من الموارد التي قد يكون من الصعب تطويرها داخليا وتقليل الوقت المستغرق للوصول إلى موارد معينة، وهي طريقة لخلق ونقل الكفاءات تتيح للمؤسسة الوصول إلى الكفاءات المستهدفة وتطوير كفاءات جديدة.
- المؤسسات الناجحة، تتعامل مع الموارد البشرية كأصل استراتيجي له تأثير كبير على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وهو أساس الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة؛ ويعد شريكا استراتيجيًا للاستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة

- يساهم تطبيق عنصر المعرفة في تطوير رؤية مستقبل المؤسسة وتطوير استراتيجيات الأعمال التي تركز على العملاء وترجمة استراتيجية العمل إلى خطط وأهداف عمل.
- توفر ادارة الإبداع في المؤسسة أفكارا جديدة لتحسين الجودة في المؤسسات، والابتكار يضع هذه الأفكار موضع التنفيذ. قد تكون الفكرة الجديدة هي إنشاء منتج أو عملية جديدة أو قد تكون فكرة حول كيفية تغيير طريقة تنفيذ الأعمال تماما، ويعتبر الابداع والابتكار احد المداخل المهمة لتعزيز الكفاءة الاستراتيجية.
- التعلم التنظيمي هو الذي يساعد المؤسسة لتقوم ببناء أنظمة يكون لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل تمكنها من اجراء عمليات تغيير مستمرة مما يساعد في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة وبالتالي المساهمة في تحقيق التميز التنافسي.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات غيرت الطريقة التي تعمل بها تلك المؤسسات، وأعادت تشكيل منتجاتها وخدماتها، بما يخدم اهدافها الاستراتيجية وتميزها التنافسي.
- تساهم نظم المعلومات الاستراتيجية في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال توفير معلومات استراتيجية نوعية تساهم في تحقيق التميز التنافسي.
- ادارة الجودة الشاملة هي استراتيجية تتبناها المؤسسة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها وفق المتطلبات البيئية التنافسية ومواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجية. ومن اهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة هو تحقيق الجودة الشاملة كخيار استراتيجي وإرساء ثقافة التميز داخل المؤسسة.
- ان التحكم الجيد في الموارد المالية للمؤسسة يعتبر من بين نقاط القوة التي تركز عليها المؤسسة والتي تساعد على مواجهة تهديدات واضطرابات السوق واغتنام الفرص المتاحة والتغلب على نقاط الضعف، باعتبار ان معظم هذه الفرص والتهديدات لها تكلفة عالية، مما يمكن المؤسسة من تعزيز كفاءتها الاستراتيجية المطلوبة لتحقيق التميز التنافسي. كونها تفتح المجال للمؤسسة من اجل تنمية وتطوير كفاءتها الاستراتيجية.

2- نتائج الدراسة التطبيقية

- يوجد اتساق داخلي وتربط بين كل بعد من ابعاد المحور الاول الكفاءات الاستراتيجية (المتغير المستقل) لان معاملات Sig كلها تقدر ب(0.000) وهي أقل من (0.01) وهي قيم دالة احصائية؛
- يوجد اتساق داخلي وتربط بين كل بعد من ابعاد المحور الثاني التميز التنافسي (المتغير التابع) لان معاملات Sig كلها تقدر ب(0.000) وهي أقل من (0.01) وهي قيم دالة احصائية؛
- معامل الارتباط يساوي 0.811 وهو محصور في المجال $[1 < 0.811 \leq 0.80]$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الكفاءات الاستراتيجية والتميز التنافسي؛

- قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل من الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية والموارد غير الملموسة، 0.760، 0.690، 0.688، 0.800 على التوالي، في حين كان معامل الثبات للمحور الاول يساوي 0.917 وهي قيمة أكبر من 0.6 وبالتالي هي قيمة جيدة وتدل على ثبات عبارات هذا المحور ويمكن الاعتماد عليها كأداة لتحقيق اهداف الدراسة؛
- قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني يساوي 0.839 وهي قيمة أكبر من 0.6 وبالتالي هي قيمة جيدة وتدل على ثبات عبارات هذا المحور ويمكن الاعتماد عليها كأداة لتحقيق اهداف الدراسة؛
- قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل من الكفاءة الاستراتيجية والتميز التنافسي، 0.917، 0.839، على التوالي، في حين كان معامل الثبات الكلي يساوي 0.938 وهي قيم أكبر من 0.6 وبالتالي هي قيم جيدة وتدل على ثبات عبارات هذا المحورين ويمكن الاعتماد عليها كأداة لتحقيق اهداف الدراسة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الموارد البشرية في تحقيق التميز التنافسي؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الموارد المالية في تحقيق التميز التنافسي؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الموارد المادية في تحقيق التميز التنافسي؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الموارد غير الملموسة في تحقيق التميز التنافسي؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتصورات المستجوبين نحو الكفاءة الاستراتيجية، والتي تعزى للعمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتصورات المستجوبين نحو التميز التنافسي، والتي تعزى للعمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؛
- يوجد فروق بين المؤسسات محل الدراسة، حيث تمتلك مؤسستي (بيوفارم وأليانس) كفاءة استراتيجية عالية بمتوسطات حسابية 4.85 و 4.73 على التوالي بمؤشر مرتفع جدا في حين أن المؤسسات المتبقية تمتلك كفاءات مرتفعة بمتوسطات حسابية 4.02، 3.99، 3.98، 3.46، 3.40 و 3.36 على التوالي.
- لدى مؤسستي بيوفارم واليانس شروط وامكانيات تمكنها من تعزيز كفاءتها الاستراتيجية للتميز في قطاعها اكثر من المؤسسات الاخرى.

- شركة بيوفارم تمتلك نقاط قوة متعددة تسمح لها بصناعة واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات، الامر الذي يؤكد على انها تتمتع بكفاءة استراتيجية تسمح لها بتحقيق التفوق في مجالها، هذه الكفاءة ناتجة عن مزجها للمعرفة، والمهارة، والتقنيات التي تحوزها واستغلالها الامثل لمواردها بطريقة يصعب على المنافسين استيعابها وتكرارها بنفس الطريقة وبالتالي تحسين وضعها التنافسي.
- تتمتع مؤسسة اليانس بكفاءة الاستراتيجية التي تمنحها التفوق التنافسي من خلال عامل الخبرة والمؤشرات التنافسية المالية الجيدة التي تسمح لها انتهاز الفرص وتجنب التهديدات بشكل خاص التهديدات التي تشكلها القوى التنافسية.

ثانيا. توصيات الدراسة

- التركيز على الكفاءات المتميزة التي تملكها المؤسسة واستغلالها جيدا من اجل التميز التنافسي.
- يجب على المؤسسة أن تميز الكفاءات التي يجب أن تتقنها تماما عن بعض الكفاءات التي يمكن الاستعانة بها بمصادر خارجية أو التعاقد من الباطن أو تنفيذها بالتعاون.
- الاهتمام أكثر بالكفاءات التنظيمية التي تشكل بتفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، التكنولوجيا، وروح التعاون والتكامل المهني والنفسي والعمل الجماعي... الخ، والتي يصعب تفسيرها أو نقلها الى محيط اخر.
- يجب على المؤسسة ان تضع معايير ومقاييس علمية معينة تتوافق مع وضعها التنافسي لتحديد وتصنيف كفاءاتها الاساسية بشكل صحيح فليست كل كفاءاتها استراتيجية.
- يجب على المؤسسة تثمين كفاءاتها الاستراتيجية حتى تتمكن من استغلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب .
- يجب على المؤسسة تنمية وتطوير كفاءاتها الاستراتيجية باستمرار لأنها اساس استدامة الميزة التنافسية.
- اعتماد الحوكمة كنظام عمل في المؤسسات من أجل تعزيز الشفافية والمشاركة في صياغة الاستراتيجيات المختلفة لها مما يساهم في تحسين موقعها التنافسي في بيئة أعمالها.
- في ظل تعدد وتنوع تحديات البيئة الحالية، فإنه يتعين على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تفكر في كيفية تحقيق نوع من التكامل بين مختلف الأنشطة والموارد الاساسية الموجهة إلى تنمية وتطوير الكفاءة الاستراتيجية، على المؤسسة ايجاد التوليفة المثلى بين مواردها المختلفة التي تساهم في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة.
- وضع الموارد البشرية في أعلى السلم الأولويات مع مراعات تنميتها وتطويرها من خلال تسطير برامج تدريبية وتكوينية فعالة، باعتبار أن هذه الموارد هي اساس نجاح المزج بين الموارد الاخرى.
- تنمية طاقات الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين في المؤسسات، وتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار، وبالتالي تدعيم رغبتهم في التحسين المستمر لأدائهم؛

- ينبغي على مؤسستي بيوفارم واليانس استغلال تغيرات البيئة الخارجية لخلق فرص تنافسية والاستفادة من نقاط القوة التي يتمتعون بها وتعزيزها ودراسة نقاط الضعف والتخلص منها لتجنب التهديدات الخارجية.
- يجب ان تعمل مؤسستي بيوفارم واليانس على المحافظة على كفاءاتها البشرية المتميزة باتخاذ مجموعة من الإجراءات كالتحفيز، الترقية،... الخ، والتي تحد من تسرب الكفاءات إلى المؤسسات المنافسة.
- وضع عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرسالة والرؤية الاستراتيجية للمؤسسات الجزائرية، من خلال تمكين الأفراد العاملين من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية وقابلية الحركة في سوق العمل، ومنه الاستجابة لاحتياجاتهم وتحقيق الطموحات الشخصية للأفراد العاملين في التطوير والرقى وتحقيق الذات المهنية.

ثالثا. افاق الدراسة

- كأفاق للدراسة نقترح المواضيع التالية كدراسات مستقبلية في شكل أطروحات أو بحوث علمية:
- دور الكفاءات التنظيمية في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية.
 - دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي في ظل بيئة الاعمال الحديثة
 - الادارة الاستراتيجية للكفاءات ودورها في تطوير الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال.

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية

أولاً- الكتب

1. أحمد زغدار. (2011). المنافسة - التنافسية والبدائل الاستراتيجية. الاردن: دار جرير .
2. احمد عبد السلام سليم. (2010). الادارة الاستراتيجية والميزة التنافسية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
3. الحاج مداح عرايبي. (2016). ادارة الاعمال الاستراتيجية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
4. الحبيب ثابتي، و الجيلالي بن عبو . (2009). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية. مصر: مؤسسة الثقافة الجامعية.
5. جمال شعوان. (2014). مدخل لدراسة وتحليل البيانات الإحصائية تطبيقات على برنامج SPSS. سان فرانسيسكو : رخصة المشاع الأبداع.
6. حاج قويدر قورين. (2018). اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية. تلمسان (الجزائر): النشر الجامعي الجديد.
7. ثابت عبد الرحمان إدريس. (2001). جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
8. سالم سعيد مؤيد. (2005). أساسيات الادارة الاستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر.
9. سامي عفيفي حاتم. (2003). اقتصاديات التجارة الدولية. القاهرة: مطبوعات الإسرائ.
10. سيد احمد جاد. (2016). التخطيط الاستراتيجي نهج لتحقيق التميز التنافسي. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
11. صالح عبد الرضا رشيد، وحسان دهش جلاب. (2008). الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل. الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
12. طارق عطية عبد الرحمن. (2013). دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الإجتماعية-منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
13. طاهر محسن منصور الغالي، و وائل محمد صبحي ادريس. (2007). الادارة الاستراتيجية. الاردن: دار وائل للنشر.
14. عامر إبراهيم قندلجي، وعلاء الدين، عبد القادر الجنابي. (2005). نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
15. عبد السلام أبو قحف. (1996). ، التنافسية وتغير قواعد اللعبة. الإسكندرية: مطبعة الإشعاع.
16. عز الدين علي سويس، ونعمة عباس الحفاجي. (2015). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان- الاردن: دار الايام للنشر والتوزيع.
17. عمر صقر. (2003). العولمة وقضايا إدارية معاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
18. عيسى العمر غسان، وسلوى أمين السمرائي. (2007). نظم المعلومات الاستراتيجية -مدخل استراتيجي معاصر. عمان- الاردن: دار المسيرة.
19. فريد النجار. (2000). المنافسة والترويج التطبيقي، آليات المؤسسات لتحسين المراكز التنافسية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
20. ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). الادارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
21. محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، وهشام فوزي العبادي. (2012). الادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لادارات المنظمات في الالفية الثالثة. الاردن: الوراق للنشر والتوزيع.
22. محمد حسين العيساوي، و اخرون. (2012). الادارة الاستراتيجية المستدامة. الاردن: الوراق.
23. محمد عبد الحسين الطائي، ونعمة عباس الخضير الحفجي. (2009). نظم المعلومات الاستراتيجية-منظور الميزة الاستراتيجية. الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
24. محمد فخري راضي. (2016). الادارة الاستراتيجية. الاردن: دار امجد للنشر والتوزيع.
25. محمد نبيل مرسي (2003) الإدارة الإستراتيجية-تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. الإسكندرية: الدار الجامعية.
26. محمد نبيل مرسي، و احمد عبد السلام سليم (2007). الادارة الاستراتيجية . الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
27. محي الدين القطب. (2012). الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

28. مروان محمد نجيب. (2011). دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية. مصر: دار شتات للنشر.
 29. مصطفى احمد حامد رضوان. (2011). التنافسية كالية من اليات العولة الاقتصادية ودورها في دعم الجهود النمو والتنمية في العالم الاسكندرية-مصر: الدار الجامعية.
 30. منى طعيمة الجرف. (2002). مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، أوراق اقتصادية. القاهرة: مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية.
 31. نادية العارف. (2001). الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
 32. نبيل شاكر. (1998). إعداد دراسات إعادة الجدوى وتقييم المشاريع. القاهرة: مكتبة عين شمس.
 33. نبيل مرسي خليل. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: مركز الإسكندرية.
 34. نجم عبود نجم (2005) إدارة المعرفة، مفاهيم وإستراتيجيات وعمليات والممارسات. الاردن: الوراق للنشر.
- ثانياً المنشورات والمقالات**
35. ابراهيم بن خشن سعيد الزهني. (2018). القيادة الادارية واثرها في تطوير التعليم التنظيمي. المجلة الدولية للبحوث التربوية، 42(1).
 36. إلياس بن ساسي . (2008). محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي و النمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما. مجلة الباحث(6). 6، جامعة ورقلة .
 37. بوصبوع هناء. (05 06، 2016). تحليل الاستراتيجيات المالية للمؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية 3(1).
 38. الحاج مداح عرابي، و كنزة بن غالية. (05 06، 2021). الدور الاستراتيجي للكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - مؤسسة فارما ميديك أنموذجاً. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24(1).
 39. حسيبة ملاس. (2020). ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 7(1).
 40. حياة قمري. (12، 2017). أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال. مجلة الاقتصاد الصناعي 7(4).
 41. حضور رسلان، ونادية شبانة. (ديسمبر 2014). دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري. مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية 1(2).
 42. خيرة عيشوش. (02-01-2016). تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية. مجلة التنظيم والعمل، 4(4).
 43. سالم الياس. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 8(1)،
 44. سلوى عريية، ومراد زايد. (2021). اثر التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية كبديل استراتيجي. مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 15(1).
 45. سليم مخضار. (2016). تحليل تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر(دراسة مقارنة مع دول المغرب العربي). مجلة المالية و الأسواق، 3(1) .
 46. سمير بن عمور، و حمزة كواديك . (2019). الاستثمار في راس المال الفكري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي -حالة مجمع صايدال. مجلة الاقتصاد الجديد، 10(3).
 47. الشريف راشد بن مسلط . (2017). اثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية. المجلة العلمية لقطاع كليات الازهر (17).
 48. الطاهر عزاز. (2020). تمكين العاملين في المنظمات الحديثة - مقارنة نظرية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 15(2).
 49. عائشة سعدي. (2015). دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة. مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، 3(5).

50. عبد الله علي ، وعلال تبرورت. (2014). دور كفاءات الموارد البشرية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمة. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاقتصاد في الاندماج في الاقتصاد العالمي، 8(16).
51. علي حسون، حمد سلمان فاضل، وعامر فدعوس. (2012). اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(32).
52. عمر اوامر شيروان (09جويلية 2015) دور تحليل البيئة التنافسية في الاداء الاستراتيجي. ته كينيك يولي، 5(3).
53. ف.الزهراء بن احمد، ويحي بو شتة. (2020). تداعيات الاستثمار في رأس املاال البشري على تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسيددي بلعباس-. دفاتر MECAS، 16(2).
54. فراس رحيم يونس العزاوي، وعثمان ابراهيم أحمد الخفاجي. (2015). تشخيص قدرات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(80).
55. فارس فوضيل، عيسى مداوي خير الدين، (15.09.2021)، دور المستودع الجمركي في دعم تنافسية المؤسسات والتصدير (دراسة حالة شركة أفريكان)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، 5(2).
56. فلة عيساوي، ومراد بومنقار. (2015). استراتيجية تمكين العاملين الإداريين: رؤية جديدة في الفكر الإداري الحديث. مجلة التواصل، 21(4).
57. فيروز خضير علي . (2014). أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة. مجلة الادارة والاقتصاد الإداري، 3(12).
58. لطفي عبد الوهاب فادية، وفاضل أحمد شهناز . (26 أكتوبر، 2020). دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق البراعة الاستراتيجية. مجلة وميض الفكر(6).
59. محمد يعقوب، وخيرة بن يمينة . (2017). قياس تأثير عناصر البيئة التنافسية على القرار الاستراتيجي للمؤسسة. مجلة التنظيم والعمل، 6(1).
60. نعيمة زعرور، سهام كردودي، و أحمد ضيف. (حوان، 2017). التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. الاصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 01(01).
61. وردة حواطي، واحمد دروم. (2020). السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي -- دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايي الجلفة والأغواط-. الريادة لاقتصاديات الاعمال، 6(3).
62. يحضيه سمالي، و احمد بلالي. (2017). الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية(مقاربة نظرية). مجلة البشائر الاقتصادية، 3(2).

ثالثا. الرسائل والاطروحات

63. ابو بكر بوسالم. (2013). أطروح دكتوراه بعنوان: دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية لشركة سوناطراك البترولية-. جامعة سطيف.
64. احمد يوسف. (2019). أطروح دكتوراه بعنوان: راس المال الفكري ودوره في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية"، جامعة الشلف.
65. أحمد شعشوع. (2021). أطروح دكتوراه بعنوان: دور التحليل المالي في اتخاذ قرارات الاستثمار-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف. المركز الجامعي ميلة.
66. اسحاق خرشي. (2015). أطروح دكتوراه بعنوان: استراتيجية اعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل الصناعة دراسة حالة مؤسسة سو في بلاست SOFIPLAST مجمع ENPC بسطيف . جامعة الشلف.
67. اسماء زكري (2017) أطروح دكتوراه بعنوان "دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات -باتنة-، جامعة باتنة 1.
68. امينة سلامة . (2015). أطروح دكتوراه بعنوان: اشكالية انتاج وتسيير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية.جامعة سيدي بلعباس.

69. بن الزين حمزة. (2018). أطروح دكتوراه بعنوان: دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014. جامعة ورقلة.
70. بن جدو محمد الامن (2013)، دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز- دراسة حالة عنتر تراد Condor بروج بوعرييج، جامعة سطيف1.
71. حسن بوزناق. (2020). أطروح دكتوراه بعنوان: التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، جامعة باتنة 1.
72. خالد معمد علي الزبود. (2014). رسالة ماجستير بعنوان: أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الاولوية التنافسية -دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الاردنية. بيروت-لبنان: جامعة الشرق الاوسط.
73. خالدية بو جحيش. (2017). أطروح دكتوراه بعنوان: تنمية المهارات الابتكارية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالاشارة الى الجزائر. جامعة الشلف.
74. رحيل آسية (2011)، مذكرة ماجستير بعنوان: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، جامعة بومرداس.
75. سميرة مرقاش. (2016). أطروحة دكتورته بعنوان: التحالف الاستراتيجي كاداة لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات العولمة -دراسة حالة شركات التأمين:- جامعة الشلف.
76. سوزي محمد علي حاتوغ. (2006). اطروحة دكتوراه بعنوان: نموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقى والسياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
77. صليحة بوزريع. (2015). أطروحة دكتوراه بعنوان: ترشيد استهلاك الطاقة في المنشآت الصناعية وأثرها على التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE. جامعة الشلف.
78. عادل لعجالي. (2012). مذكرة ماجستير بعنوان: دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة. جامعة سطيف.
79. عائشة بن علي. (2018). أطروحة دكتوراه بعنوان: التنمية البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة كعامل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. جامعة الشلف.
80. عبد الرؤوف حجاج. (2007). مذكرة ماجستير بعنوان: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها-دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي. جامعة سكيكدة.
81. عبد القادر شارف. (2011). اطروحة دكتوراه بعنوان: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية. الجزائر: جامعة الجزائر3.
82. عبد القادر هاملي . (2011). مذكرة ماجستير بعنوان: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان - و شركة تسويق و توزيع المنتجات البترولية المتعددة - نفطال تلمسان - (رسالة ماجستير). جامعة تلمسان.
83. علال تبرورت. (2016). اطروحة دكتوراه بعنوان: مقومات تفعيل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة، الكفاءات دراسة حالة مؤسسة موبيليس جامعة الجزائر 3.
84. ف.الزهراء بوغاري. (2017). استراتيجية التموقع وتنافسية المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية. جامعة معسكر.
85. فرحات غول. (2006). اطروحة دكتوراه بعنوان: مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية(حالة المؤسسات الجزائرية). جامعة الجزائر3.
86. فيروز زروحي. (2016). اطروحة دكتوراه بعنوان: استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف. جامعة الشلف.
87. كميش بلال. (2011). مذكرة ماجستير بعنوان: التقييم الدوري للعناصر المادية ودوره في المحافظة على قيمة المؤسسة. سطيف: جامعة سطيف.

88. محمد شقراني. (2019). أطروحة دكتوراه بعنوان: المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس. جامعة الجلفة.
89. مريم فوراري . (2012). مذكرة ماجستير بعنوان: إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية. جامعة تلمسان.
90. مها محمد مصطفى الشال. (2002). مذكرة ماجستير بعنوان: بناء القدرة التنافسية للصناعة المصرية في ظل المتغيرات العالمية الجديدة. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بالقاهرة.
91. هناء عبداوي. (2016). أطروحة دكتوراه بعنوان: مساهم في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية. جامعة بسكرة.
92. وسيلة بوازيد . (2012). أطروحة دكتوراه بعنوان: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. جامعة سطيف 1.

رابعاً المؤتمرات

93. علي السلمي. (30-31 أكتوبر 1996). نموذج قياس الفجوة التنافسية. المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، الإدارة الإستراتيجية والقيمة التنافسية لمنشآت الأعمال العربية، صفحة الإسكندرية.
94. خديجة بلعلياء، وصورية معموري. (13 و 14 ديسمبر، 2011). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال. المؤتمر الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصادات الحديثة.

خامساً المواقع الالكترونية

95. حسين عزيز ال جميلة ظفر ناصر. (27 جانفي، 2013). تحليل البيئة الداخلية. تاريخ الاسترداد 10 12، 2021، من: <https://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=34477>
96. نصرالدين بن نذير ، و الزين منصوري . (28 ابريل، 2011). الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال. تاريخ الاسترداد 10 08، 2021، من: <https://library.nawroz.edu.krd/lib.php?file=1058.pdf>
97. اسلام النجار. (09 نوفمبر، 2019). تنمية الابتكار داخل المؤسسات - مبادئ ومتطلبات. تاريخ الاسترداد 08 أكتوبر، 2021، من: <https://2u.pw/9x8K0>
98. محمد علواني. (15 جوان، 2020). خطوات للإبداع في المؤسسات. تاريخ الاسترداد 10 08، 2021، من: <https://2u.pw/AZDQb>
99. وكالة الانباء الجزائرية. (04 جويلية، 2021). تاريخ الاسترداد 10 12، 2021، تطوير صناعة الأدوية في الجزائر: جامعة البليدة 1 تجدد اتفاقيتها مع شركة بيوفارم: 1-109405-sante-science-technologie/109405-1 <https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/109405-1>
100. فرح نائلة. (11 أكتوبر، 2021). أليانس للتأمينات ترفع من أجل منافسة نزيهة و إصلاحات عميقة لسوق التأمينات. تاريخ الاسترداد 13 أكتوبر، 2021، من <https://2u.pw/9xujw>

II المراجع باللغة الاجنبية

أولاً- الكتب

101. ALAIN , V. (2017). Les fondements de la stratégie.Paris Dunod.
102. Argote , L. (2013). Organizational Learning- Creating, Retaining and Transferring Knowledge. USA: Springer.
103. Armstrong, M. (2010). Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People management. USA: kOGAN Page Limited.
104. Armstrong, M., & Brown, D. (2019). Strategic Human Resource Management: Back to the future? UK Institute of Employment Studies.
105. Ashish , M. (2018). Strategic Human Resource Management and Employment Relations An International Perspective. Australia: Springe.
106. Bennett, B., Stan, B., & Rob , B. (2003). S.W.O.T. Analysis. USA: Texas University.
107. Bourach, H. (2018). Dictionnaire des sciences économiques et sociales. Paris: EDITION-BORDAS.

108. Constantin Bratianu (2015). *Organizational Learning and the Learning Organization*, Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation. USA: IGI Global.
109. D.P Laudon و J.P. Laudon (2001). *Management Information Systems: Organisation and Technology in the Network Enterprises*. USA: Prentice Hall International.
110. Defélix, c., klarsfeld, a., & Oiry, E. (2006). *Nouveaux Regards Sur La Gestion des Compétences*. Paris: Vuibert.
111. Fréry, F. (2017). *Stratégiques*.: paris. PEARSON.
112. Garrette, B. (2005). *Strategor: Stratégie, structure, décision, identité, politique générale d'entreprise*. Paris: DUNOD.
113. Jean-Pierre Detrie (2005). *Strategor- Politique générale de l'entreprise*. Paris: DUNOD.
114. John McGee & Tanya Sammut-Bonnici (2014), *Strategic Management*, USA, John Wiley & Sons,
115. JOHN, H. (1995). *L'entreprise a l'échelle de la planète*. Paris: ÉDITION Economica.
116. Hadi El-Farr & Rezvan Hosseingholizadeh (2019). *Aligning Human Resource Management with Knowledge Management for Better Organizational Performance: How Human Resource Practices Support Knowledge Management Strategies*. UK: Current Issues in Knowledge Management. Intechopen books
117. Kumta Gita. Klaus North. (2018). *Knowledge Management-Value Creation Through Organizational Learning*. Switzerland Springer.
118. Kleinová, j., & Mainzová, E. (2006). Target costing methodology. In: *Management, economics and business development in the new european conditions*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.
119. Laurence, L.-O. (2004). *Strategor*. Paris. DUNOD.
120. LE ROY, F., & Yami, S. (2009). *Management Strategique de La Concurrence*. Paris: DUNOD.
121. leroy, f. (2004). *les strategies de l'entreprise* (éd. 2 Edition). paris: dunod.
122. Mick Broadbent & John Cullen (2012). *Managing financial resources*. London: Routledge.
123. Porter, M. (1993). *l'Avantage Concurrentiel des Nations*. Paris: EDITIONS INTER.
124. Porter, M. (1996). *COMPETITIVE STRATEGY Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
125. Porter, M. (1999). *l'avantage concurrentiel*. Paris: DUNOD.
126. Porter. M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Paris: ÉDITION. Economica.
127. Prodosh, N. (2002). *organization of R.D, An Evaluation of best practices*. UL: Palgrave Macmillan.
128. R.Perceurou. (1984). , *Entreprise: Gestion et competitive*. Paris: ÉDITION Economica.
129. Rumeau, M. (2004). *Strategor: Politique générale de l'entreprise*. Paris. DUNOD.
130. Sanchez, R., & Heene, A. (2010). *Enhancing Competences for Competitive Advantage* UK: Emerald Group Publishing Limited.
131. Shantanu Kumar Dubey (2020), *A brief study of value chain and supply chain*, India Mahima Publications
132. Sammut-Bonnici, T. (2015). *Benchmarking*. USA: John Wiley & Sons.
133. Tsai, S.-B. (2021). *Principles, Fundamentals and Practice of Management*. Germany: Weser Books.
134. Ulrich, D., & Others. (2013). *Global HR Competencies Mastering Competitive Value from the Outside-In*. New York: McGraw-Hill.
135. William, M., & Rober, J. (2009). *Telecourse Guide for It's Strictly Business*. BUSINESS USA:.

ثانياً. المنشورات والمقالات

136. Agha, S., Laith, A., & Manar, J. (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192-204.
137. Alonso, A. D., & Seng, K. (2018). Adapting through learning and knowledge acquisition The cases of four global family firms. *Journal of Family Business Management*, 8(3), 274-292.
138. Arbab, A., & Mahdi, i. (2018). Human RESources Management Practices and Organizational Excellence in Public Organizations. *Journal of Management Studies*, 18(2), 9-21.
139. Arnitr, r., & Schoemake, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
140. BERRICH, A., & BENKADDOUR, A. (2016, March-April). The Relationship Betwe Eninformation Technology Resources and Competitive Advantage in A Sample of Algerian Firms. *International Journal of Management (IJM)*, 7(3), 191-212.
141. BESBES, A., ALIOUAT, B., & GHARBI, J.-E. (2013). L'impact de l'innovation managériale sur la performance del'entreprise: Rôle de l'orientation-marché et de l'apprentissage organisationnel. *Revue Française de Gestion*(235), 161-174.
142. ÇALIŞKAN, E. (2010). the impact of strategic humanresource management onorganizational performance. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 100-116.
143. Debanjana Deb Biswas (Jan-Feb, 2018). how companies maintain their workforce to gain a sustainablecompetitive advantage. *International Journal of Management (IJM)*.41-37, (1)9
144. Donate, M., & Guadamillas, F. (2015). An empirical study on the relationships betweenknowledge management, knowledge-orientedhuman resource practices and innovation. *Knowledge Management Research & Practice* (, 13, 134-148.
145. Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*(160), 261 à 292.
146. Enginoğlu, D., & ARIKAN, C. (2016, March-April). a literature review on core competencies. *International Journal of Management (IJM)*, 7(3), 120-127.

147. Emerson, Wagner Mainardes; João, J (2014), strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?, *Ekonomika a management Journal*, (1, XVII), 43-61.
148. Emigdio Rafael Contreras Sierra, (2013), The concept of strategy as a basis for strategic planning, *pensamiento y gestión Journal*, (35), 152-181.
149. Ettorchi, T., Marie, L., & Philippe, M. (2011). Le benchmarking : une méthode d'amélioration continue de la qualité en santé. *Revue Hegel*, 1(2).
150. Giannopoulos, K., & Others, &. (2005). Fathoming Porter's five forces model in the internet era. *Emerald Group Publishing Limited*, 7(6), 66-76.
151. Giget, M. (1989, novembre). Arbres technologiques et arbres de compétences Deux concepts à finalité distincte. *futuribles*(137), 32-38.
152. GÜREL, E., & TAT, M. (2017). Swot analysis: a theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51).
153. Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
154. Halawi, L., Aronson, J., & McCarthy, R. (2005). Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(2).
155. Hening, W., & Lilis, A. (2012, August). swot analysis in strategic management: a case study at purabaya bus station. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 15(2), 171 – 186.
156. Hani J. Irtameh (2018) Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations: Applied Study on AlManaseer Group for Industrial & Trading, *Modern Applied Science Journal*, Canada 12 (11), 169-180.
157. HAX, A., & WILDE II, D. (2001). The Delta Model —Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy. *European Management Journal*, 9(4).
158. Ismail, H. B., & J. W. (2008). Sustainable Competitive Advantage through Information Technology Competence: Resource-Based View on Small and Medium Enterprises. *Communications of the IBIMA*, (1).
159. JAY Barney .(1991) .Firm Resources and Sustained Competitive Advantage .*Journal Of Management* , 190-99 ,(1)17
160. Kor, Y., & Mahoney, J. (2004, January). Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, 41(1), Pages 183-191.
161. LAMARQUE, É. (2001, mars). Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d'une recherche sur le secteur bancaire. *Finance Contrôle Stratégie Journal* – 4(1), 63-88.
162. Marcos, R. P., Belmiro, d. J., & Hans, J. (2012). the value net, the delta model, and the aeronautics industry. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 11(2), 5-33.
163. Marti, J., & Cabrita, M. (2013). ICBS Intellectual Capital Benchmarking System: A Practical Methodology for Successful Strategy Formulation in the Knowledge Economy. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(4), 371-384.
164. Muger, A. (2012). Sustained Competitive Advantage in Agribusiness: Applying the Resource-Based Theory to Human Resources. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(4), 27-48.
165. Nezafati, N., Afrazeh, A., & Jalali, M. (2009). dynamic model for measuring knowledge level of organizations based on Nonaka and Takeuchi Model (SECI). *Scientific Research and Essay*, 4(5), 531-542.
166. Odor Hillary, O. (2018). A Literature Review on Organizational Learning and Learning Organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences.*, 07(01), 1-2.
167. Pavlíček, J. (2009). The Link between Financial and Overall Corporate Strategies. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 3(6).
168. Raphael Amit & Paul J. H Schoemaker .(1993) .Strategic Assets and Organizational Rent .*Strategic Management Journal*. 14, 46-63, (1)14
169. Reza, I., Khadivi, A., Ehsan, M., & Sohrab, K. (2015, November 02). The Role of Finance in Corporate Strategy. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(1).
170. Thill, K., Venegas, B., & Groblschegg, S. (2014). HR roles and activities. Empirical results from the DACH region and implications for a future development of the HR profession. *International Journal of Business and Management*, 2(4), 97-109.
171. Thomas, C., & Rouby, É. (2004). la codification des compétences organisationnelles. *Lavoisier Revue française de gestion*, 149 (2), 51-68.
172. Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
173. Wernerfelt, B. (2020). A Possible Micro-Foundation for the RBV and its Implications. *Strategic Management Review*, 1, 145-158.
174. Yasa, P., Paul, F., & Nelson, K. (2004). An application of the Delta Model and BPR in transforming electronic business – the case of a food ingredients company in UK. *Information Systems Journal*, 14(1), 111-130.
175. Zack, M. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *california management review*, 41(3), 125-145.

ثالثاً. الرسائل والاطروحات

176. Asmaa TAIIBII .(2012) .Mémoire pour l'obtention du MAGISTER, L'impact du Benchmarking sur l'élaboration d'une stratégie de communication .Tlemcen ,Ecole Doctorale Management International des Entreprises: Université -Tlemcen.
177. BEBORA, D. (2019). Magister Thesis entitled "Internal Organization dynamics and competitive advantages: a study of kenya airways. nairobi, kenya: kenyatta university.

178. BEN TEMELIST, A. (2013). Thèse de doctorat intitulé :L'avantage concurrentiel durable dans une perspective inter-organisationnelle :Le cas des sous-traitants tunisiens en habillement. Université Paris Dauphine.
179. Bouguelmouna , Khaira. (2010). Mémoire de Magister intitulé : La problématique des compétences clés Etude de cas dans quelques entreprisesde l'Ouest Algérie (La wilaya de Sidi Bel Abbès Université –ORAN.
180. Fauvy, Stéphane S. (2009).) Thèse de doctorat intitulé : l'instrumentalisation des competences organisationnelles : une analyse de l'identification et de l'evolution des competences strategiques. le cas de france telecom, Français: UNIVERSITE D'ANGERS.
181. Medjahdi , A. (2017). Thèse de doctorat intitulé : IES Parametres Humains de La Performance de L'entreprise tlemcen: Université -Tlemcen
182. Kauts Marek-Andres. (2015). Master of Science Thesis: Competitive Strategy for Entering Wind Turbine Manufacturing Industry. Stockholm, SWEDEN: KTH Industrial Engineering and Management.
183. Otieno, A. V. (2010). MBA Thesis Entitled :Application of ICT Strategy In Enhancing Competitive Advantage Among Commercial Banks In KENYA. kenya: School of Business University OF NAIROB.
184. Svante Andersson .(2013) .Master in Management of Innovation and Business Development : Analyzing how companies respond to competition in an Industry: A Case Study of two B2C e-commerce companies in China . Sweden: Halmstad University -School of Business and Engineering.

رابعاً. المؤتمرات

185. Aziri, B., Veseli, N., & Ibraimi, S. (2013). Human Resources and Knowledge Management International Conference 19-20 JUNE 2013. ZADAR CROATIA.
186. Aribou, M.-L. (2009, Jul 5). Conférence Internationale de Management Stratégique. Dans HAL Id archives-ouvertes , Etude des déterminants de succès du transfert de compétences stratégiques dans le processus d'intégration post fusion-acquisition, (pp. 1-30). Grenoble, France.

خامساً. المواقع الالكترونية

187. Ansoff, H. (2017). Strategies for Diversification. Consulté le mars 18, 2021, sur [strategies_for_diversification.pdf:https://www.casrilanka.com/cas/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf](https://www.casrilanka.com/cas/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf)
188. ARNOLDO , H., & DEAN , W. (2019, November). The Delta Model - discovering new sources of profitability in a networked economy. Consulté le Août 24, 2021, sur pdf cookie: <https://pdfcookie.com/documents/pdfcookie-9mlx9jwo0jl7>
189. Management study guide: (2019) .Consulté le(2021,10,03) BCG Matrix <https://www.managementstudyguide.com/bcg-matrix.htm>
190. BORNi, m. (2016, 03 10) Stratégie d'entreprise/ Choix stratégiques. Consulté le 08 2021, 11, sur borni miloud: <https://bit.ly/3yiuNw7>
191. Brigitte, C.-P., & Nathalie , S.-B. (2010, 1 22). Analyser l'articulation des compétences individuelles,. Consulté le 8 23, 2020, sur LEMNA - Université de Nantes: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00449614>
192. Business to you. (2016, 12 20). VRIO: From Firm Resources to Competitive Advantage. Consulté le 05 23, 2021, sur business-to-you: <https://bit.ly/2YEaAoi>
193. CACHALOU, L. (2021, 09 7). L'innovation : pourquoi ? Comment ?. Consulté le 09 2021, 17, sur Manager GO!: <https://bit.ly/39maWSI>
194. Carol C, L. (2011, September 14). Running head: three organizational learning theories. Consulté le October 08, 2021, sur <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED523990.pdf>
195. Corporate Finance Institute. (2020). Boston Consulting Group (BCG) Matrix. Consulté le 10 03, 2021, sur <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/boston-consulting-group-bcg-matrix/>
196. DEJOUX, C. (s.d.). Organisation qualifiante et maturite en gestion des competences. Consulté le 08 2021, 03, sur strategie-aims: <https://www.strategie-aims.com/>
197. Eco-Algeria. (2019, November 04). Vingt entreprises contrôlent 67 % du marché des médicaments. Consulté le octobre 12, sur <http://www.eco-algeria.com/sites/default/files/Capture.PNG>
198. Economic Point. (2018). Financial Resources. Consulté le 08 30, 2021, sur <https://economicpoint.com/financial-resources>
199. Corporate finance institute. (2020 05 06) :External Growth Consulté le 14mars, 2021 <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/external-growth/>
200. finance institute. (2021). What is Strategic Financial Management? Consulté le 10 11, 2021, sur <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/strategic-financial-management/>
201. Americas .(2015) Financial strategy 2021 09 30 Consulté le connect: <https://connectamericas.com/content/financial-strategy-step-step>
202. Gulsun , A. (2012). Les Capacités Dynamiques : une nouvelle perspective derecherche pour le Management Stratégique ? Consulté le 9 29, 2020, sur <https://bit.ly/3nuHsYH>
203. Vincenzo Giuseppe Insalaca, V. (2017). The impact of growth strategies on the performance of large food and beverage companies. wageningen university & research. Consulté le 22 .10, 2021 <https://edepot.wur.nl/425750>
204. internal-external-growth-strategies 19) .janvier, 2017.(Consulté le 12mars, 2021 , business-to-you: <https://www.business-to-you.com/internal-external-growth-strategies/>
205. K URMILA .(2020) .Financial Strategy .Consulté le 2021 10 15 <https://www.businessmanagementideas.com/strategic-management/financial-strategy/21040>

206. KENTON, W. (2021, April 25). Strategic Financial Management. Consulté le 10 12, 2021, sur <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-financial-management.asp>
207. Laurent GRANGER .(2021 ,05 25) .Démarche stratégique : le modèle Delta .Consulté le 2021 ,08 12-.: <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/modele-delta>
208. MAIRE , J.-L., & PILLET, M. (2016.). Benchmarking et Bonnes Pratiques. Consulté le 2021 ,10 12 .Récupéré sur : <https://www.researchgate.net/publication/310793568>
209. modèle Delta. (2021). Qu'est-ce que le modèle Delta de Hax? Consulté le 08 10, 2021, sur living economy advisors: <https://fr.livingeconomyadvisors.com/3057-what-is-hax-and-rsquo-s-delta-model>
210. Mostasmer. (2020). tangible assets Consulté le 09 15, 2021,: <https://bit.ly/3lWzUxK>
211. Narendra Kumar .(2018 ,01 06) .Strategic Financial Resources Management. Consulté le 2021 ,10 12 <https://enterslice.com/learning/strategic-financial-resources-management/>
212. NETINBAG. (2021). Qu'est-ce qu'un modèle Delta , Consulté le 08 09, 2021, sur <https://www.netinbag.com/fr/business/what-is-a-delta-model.html>
213. PATTY MULDER .(2019) .Delta model .Consulté 2 ,10 2020<https://www.toolshero.com/strategy/delta-model/> .
214. Porter, M. E. (1986). L'avantage Concurrentiel (Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance). (H. B. School, Éd.) Consulté le 8 22, 2020, sur academia: https://www.academia.edu/2917955/Lavantage_concurrentiel?auto=download
215. Prahalad, & Hamel. (1990, may-june). The Core Competence of the Corporation Consulté le 09 26, 2020, sur harvard business review: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
216. Puthod, D., & Thévenard, C. (2020). la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources :une illustration avec le groupe salomon. Consulté le 09 26, 2020, sur aims assoiaciont international de management strategique: <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/themes>
217. SRIP HRANA(2020) . smart specialization strategy .Consulté le 2021 ,07 13: <https://www.gzs.si/srip-hrana/vsebinska/English/Smart-Specialization-Strategy>.
218. LOOKINMENA (2021, 04 25) SWOT Analysis. Consulté le 10 20, 2021, sur <https://2u.pw/l2jdD>
219. Tanya, S.-B., & Galea, D. (2015, January). SWOT Analysis. Consulté le 10 20, 2021, sur https://www.researchgate.net/publication/272353031_SWOT_Analysis
220. Urmila, K. (2021, 04 05). Financial Strategy. Consulté le 08 11, 2021, sur investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-financial-management.asp>
221. von kirchbach .(2003) .Les avantages compétitifs d'un pays. Consulté le 8 MARS, 2021 ,Centre du commerce international: <https://www.forumducommerce.org/>
222. CNA .(2020 ,12 20) .le Portail de l'assurance en Algérie Consulté le 2021 ,10 20 <https://www.cna.dz/Actualite/Assure-Infos/ALLIANCE-Assurances-augmente-son-capital-social>
223. Eco-Algeria. (2019, November 04). Vingt entreprises contrôlent 67 % du marché des médicaments. Consulté le octobre 12, sur <http://www.eco-algeria.com/sites/default/files/Capture.PNG>
224. Alliance SPA : <https://allianceassurances.com.dz/ar/>
225. <https://web.facebook.com/Alliance.Assurances.SPA>
226. BIopharm SPA : <https://www.biopharmdz.com>
227. <https://web.facebook.com/biopharmdz>
228. NC-rouiba SPA : <http://www.rouiba.com.dz>
229. ECDE Chlef : <http://www.ecde.dz/ar>
230. Groupe-Soprec :<https://groupe-soprec.com/>
231. Sotuplast : <https://www.sotuplast.com/>
232. Cosob : <https://www.cosob.org/>
233. SGBV : <http://www.sgbv.dz/>

خامسـ التقارير

- 239.Rapport Annuel. (2016, 2017,2018,2019,2020): BIopharm. SPA
- 240.Rapport du premier semestre (2021) : Biopharm. SPA
- 241.Rapport Annuel (2016, 2017,2018,2019).:Alliance Assurance
- 242.Rapport ONS (2021) :L'Algérie en chiffres 2016-2018
243. Competitiveness Report in the Arab Countries (2003) .kuwait: Arab Planning institute.
244. ICE, Interreg Central Europe . (2021). SWOT analysis report. EU: European Regional Development Fund